



HAL
open science

Du “ grand dialogue ” au quotidien numérique : des stratégies de communication à la Poste

Emilie Blanc

► **To cite this version:**

Emilie Blanc. Du “ grand dialogue ” au quotidien numérique : des stratégies de communication à la Poste. Ordinateur et société [cs.CY]. COMUE Université Côte d’Azur (2015 - 2019), 2016. Français. NNT : 2016AZUR2022 . tel-01445674

HAL Id: tel-01445674

<https://theses.hal.science/tel-01445674>

Submitted on 25 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Membre de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR 

Université Nice Sophia Antipolis membre de l'Université Côte d'Azur
École doctorale 86 Lettres, Sciences Humaines et Sociales
Laboratoire I3M (EA 3820)

Thèse de doctorat
Sciences de l'information et de la communication

DU « GRAND DIALOGUE » AU QUOTIDIEN NUMÉRIQUE : DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION À LA POSTE

Présentée et soutenue publiquement le 23 septembre 2016 par :
Émilie Blanc

Sous la direction de :

Vincent Meyer
Professeur en sciences de l'information et de la communication

Sylvie Parrini-Alemanno
Maître de conférences-HDR en sciences de l'information et de la communication

Membres du jury :

Françoise Bernard, Professeure en sciences de l'information et de la communication,
Aix-Marseille Université

Elizabeth Gardère, Professeure en sciences de l'information et de la communication,
Université Bordeaux Montaigne (Rapporteur)

Anne Mayère, Professeure en sciences de l'information et de la communication, Université
Toulouse 3 (Rapporteur)

REMERCIEMENTS

Cette thèse est l'aboutissement de trois années de recherche doctorale. Je tiens à remercier toutes celles et ceux qui ont contribué de près ou de loin à cette réalisation.

En premier lieu, mes pensées vont vers le Groupe La Poste, et plus particulièrement le Centre financier de Toulouse. J'exprime toute ma gratitude envers Marlène Schneider, directrice du Centre financier de Toulouse à l'époque, qui m'a accordé sa confiance, d'abord en me recrutant, puis en me donnant la possibilité de réaliser cette recherche-action au sein de l'entreprise. Sans elle, ce travail n'aurait tout simplement pas vu le jour.

Je remercie également très chaleureusement Nathalie Robin Boyer, directrice des ressources humaines du Centre financier de Toulouse, qui m'a apporté un soutien sans faille tout au long de ces trois années de recherche. Ses conseils et son attention bienveillante ont permis à la recherche-action de se concrétiser au sein du Centre financier et de trouver une légitimité auprès du comité de direction.

Je veux également exprimer ma reconnaissance envers Martine Ardanuy, coordinatrice technique du réseau des Assistants sociaux des Services financiers, ainsi qu'envers les assistants sociaux du réseau des Services financiers, et tout particulièrement celles et ceux du « groupe de travail numérique » pour m'avoir suivi dans ce projet.

Je n'oublie pas non plus les collaborateurs du Groupe La Poste qui ont participé aux différentes enquêtes de terrain, et actions mises en place. Je pense notamment aux postiers des Centres financiers de Toulouse, Nantes, Grenoble, Marseille, Bordeaux, et Limoges.

Je souhaite également exprimer toute ma gratitude envers mes deux directeurs de thèse : Vincent Meyer et Sylvie Parrini-Alemanno pour leurs précieux conseils. J'adresse et je renouvelle un remerciement tout particulier à Vincent Meyer pour sa disponibilité et sa générosité. Son accompagnement rigoureux m'a permis de progresser et de faire face aux nombreux doutes qui jalonnent un travail de thèse.

Je tiens également à remercier l'université de Nice Sophia Antipolis, et tout particulièrement le laboratoire I3M pour son accueil et son intégration au sein de ses équipes, d'autant plus que j'étais moi-même basée à Toulouse.

Je remercie Françoise Bernard, Elizabeth Gardère et Anne Mayère de me faire l'honneur d'être membres du jury lors de ma soutenance de thèse. J'ai hâte de pouvoir découvrir vos appréciations experte et critique qui nous permettront d'échanger, de partager et d'enrichir ce travail doctoral.

Enfin, j'adresse une douce pensée à mes proches, et à tous ceux qui ont jalonné mon parcours. Leur soutien et leurs encouragements m'ont donné confiance et m'ont permis de mener à terme cette nouvelle expérience. Je n'oublie pas non plus Fabienne Murez pour son aide et ses relectures précieuses...

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE 1. LA POSTE : COMMUNICATION D'UNE ORGANISATION	31
Section 1. La Poste : une entreprise en mouvement.....	32
1. La Poste : de Louis XI au Groupe	33
2. D'une logique de service public à une logique commerciale : la greffe culturelle	36
3. Des Services financiers à La Banque Postale.....	40
4. Diversification des activités de La Banque Postale et focus sur le Centre financier de Toulouse aujourd'hui	44
Section 2. La Poste : communication et gestion d'une organisation.....	48
1. Une communication presque aussi rationalisée que l'organisation du travail	49
2. L'agir communicationnel comme contre-pouvoir de la domination.....	53
3. Une communication et une organisation entre culture postale et culture d'entreprise	57
4. Le groupe de travail : un exemple de communication constitutive de l'organisation.....	62
5. La communication interne à La Poste : illustrations actuelles	67
Section 3. La communication du changement organisationnel.....	70
1. Le changement organisationnel.....	70
1.1 Quelques repères	70
1.2 Les différents types de changements.....	73
1.3 Les difficultés et résistances liées au changement	77
2. La communication dans la conduite du changement.....	79
2.1 Les différentes approches en communication du changement.....	79
2.2 La communication du changement : illustration avec le cas de La Poste	82
CHAPITRE 2. LA POSTE : DES STRATEGIES DE COMMUNICATION.....	87
Section 1. « Une démarche inédite en faveur du bien-être au travail » : Grand Dialogue et commission Kaspar	88
1. Interrogation sur les impacts humains de la stratégie de transformation depuis 2002.....	89
1.1 Des objectifs de transformation atteints en réponse au pari stratégique mais.....	89
1.2 ... des signaux d'alerte dans les indicateurs de santé et de sécurité au travail	91
2. Le modèle de transformation	93
2.1 Les limites du précédent et les enjeux du nouveau	93
2.2 Une modernisation sans toujours des organisations de travail participatives	95
2.3 Une conduite du changement à clarifier et un modèle social à réajuster	96

3. Une nouvelle ambition pour une nouvelle période de transformation	97
3.1 Le défi actuel : devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail	97
3.2 La préconisation de quatre priorités et de huit chantiers.....	99
4. Les tables rondes et les plans d'action	101
4.1 Les dix mesures immédiates et les quatre mesures complémentaires au sein des Services financiers	102
4.2 Plan d'action issu des tables rondes des Services financiers et plan d'action local au Centre financier de Toulouse	103
4.3 Exemples d'actions mises en place au titre de la qualité de vie au travail.....	107
Section 2. Des décalages entre une grande démarche de communication et des réalités.....	109
1. Du « Grand Déni » au « Grand Dialogue »: des expertises préalables préoccupantes .	110
2. Les limites du rapport Kaspar	112
3. Du « Grand Dialogue » au « Grand Déni » ?	116
4. Le « Grand Dialogue » : « un accélérateur de productivité » ?.....	118
5. Un exemple d'implantation du « <i>Lean management</i> » : la démarche Lean au Courrier....	120
5.1 Contexte et enjeux de sa mise en place	121
5.2 Son déroulé : le projet CoraLean de la DOTC pilote de Paris Sud.....	122
Section 3. Le « Grand Dialogue » : entre stratégies de communication et « processus communicant/processus organisant ».....	127
1. Le Grand Dialogue : d'une communication du changement à une communication du changement organisante	127
2. Deux initiatives au Centre financier de Toulouse comme support d'une communication organisante du changement	130
2. 1 Première étude de cas : le groupe projet vie et santé au travail.....	131
2.2 Seconde étude de cas : le projet RH Numérique-Vie et santé au travail 2014/2015.....	133
3. Plan d'action vie et santé au travail 2014/2015.....	137
3.1 La transformation numérique : rappel du contexte et de ses enjeux	137
3.2 Objectifs des espaces de discussion : soutien managérial et aux collaborateurs.....	137
3.3 Déroulé du projet RH Numérique - Vie et santé au travail avec ses différents acteurs ...	139
CHAPITRE 3. DE LA RECHERCHE À L'ACTION	143
Section 1. La recherche-action : éléments de repérage	144
1. Une démarche scientifique et un processus cyclique	144
2. Une hybridation des techniques de recueil de données	148
3. Deux modalités : la collaborative et l'intervention	150
4. Enjeux en SIC et questions d'éthique	154
Section 2. Dispositif épistémologique.....	159
1. Une production de connaissances selon un mode constructiviste.....	159

2. L' éthnosociologie : quelques repères	161
3. Le chercheur comme agent du changement : une intervention psychosociologique	164
Section 3. Déroulé des actions de la recherche-action	167
1. La recherche-action : entre initiative et réajustements	167
2. Les acteurs et leur organisation	171
3. Constats et choix méthodologiques des professionnels : des hypothèses à l'épreuve du groupe de travail	175
4. Les premiers résultats de la recherche-action	180
Section 4. Évaluation de la démarche	183
1. Le praticien-chercheur : un processus entre engagement et distanciation	184
2. Des praticiens-apprenants-chercheurs en situation d'apprentissage coopératif	187
3. Une recherche en travail social comme outil pour l'action et le développement des pratiques	189
CHAPITRE 4. LA QUESTION DES RPS CHEZ LES ASSISTANTS DE SERVICE SOCIAL	193
Section 1. L'assistant de service social, un collaborateur atypique ?	194
1. L'organisation du service social à La Poste et du réseau des AS des Services financiers.	194
2. Notre place dans le Centre financier de Toulouse.....	198
3. Identification des RPS chez les AS	201
Section 2. Éléments d'analyse des RPS chez les AS	203
1. Le cœur de métier des AS : accompagner sans s'épuiser	204
2. Les forces et faiblesses d'une identité professionnelle... ..	207
3. Une identité professionnelle construite sur une longue histoire.....	209
4. Une identité professionnelle en redéfinition constante	213
Section 3. Les difficultés du service social en entreprise.....	220
1. Une profession porteuse de représentations sociales dévalorisantes ?.....	220
2. Histoire d'une profession : indépendance technique et dépendance administrative	223
3. La coopération : entre secret professionnel et relation aux autres services.....	226
CHAPITRE 5. LA QUESTION DES RPS CHEZ LES COLLABORATEURS.....	233
Section 1. Les RPS : un dispositif théorique fragmenté et des démarches globales de projet pour y faire face.....	234
1. Les RPS au travail : concept, facteurs et niveaux d'actions de prévention.....	234
2. La prévention primaire des RPS et ses méthodologies d'action	238
3. Les impacts humains de l'organisation du travail et les enjeux actuels.....	242

Section 2. Derrière les RPS, réinterroger la notion de travail	246
1. La réduction du temps de travail et l'essor de la vie hors travail.....	246
2. Des exigences différentes vis-à-vis de sa vie personnelle et du travail.....	248
3. Le travail : fonction psychologique et sociale.....	252
4. Transformer la souffrance en plaisir par la psychodynamique du travail	254
5. Le mal-être au travail : un phénomène social à combattre.....	258
Section 3. La filière Prévention de La Poste : évolutions et enjeux.....	263
1. Présentation de la filière et limites quant à la prévention des RPS	264
2. Enjeux de la prévention des RPS et théories sur l'organisation du travail	267
2.1 D'une vision économique puis humaine, à une approche politique des organisations ...	268
2.2 La satisfaction et la motivation de l'homme au travail	270
2.3 La communication authentique : une piste pour la prévention des RPS ?	272
2.4 La conscience des dysfonctionnements managériaux : une autre piste face aux RPS ?..	276
3. Enjeux de la prévention des RPS face à l'idéologie managériale	279
3.1 La crise du management moderniste.....	280
3.2 « L'homme nouveau » ou le mythe du « super cadre » ?.....	283
CHAPITRE 6. ENJEUX DE L'USAGE DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES À LA	
POSTE.....	289
Section 1. Les technologies numériques : définitions et usages	291
1. Place et caractéristiques des dispositifs numériques dans les organisations.....	291
2. Des technologies numériques aux dispositifs numériques.....	295
3. Etude des usages et approche non-linéaire.....	299
4. Les technologies numériques et les RPS : quels liens ?.....	302
Section 2. Des stratégies d'usage des technologies numériques comme facteurs de protection des RPS	307
1. Pour une redéfinition des pratiques communicationnelles des AS au sein de leur réseau professionnel	308
1.1 Une observation participante révélatrice de mal-être chez les AS.....	308
1.2 Des stratégies d'usage des technologies numériques au secours de pratiques communicationnelles frustrantes.....	311
1.3 Les stratégies d'usage des technologies numériques en tant que médiateurs : facteurs de protection des relations sociales et du rapport au temps	315
1.4 Transformer la souffrance en plaisir : une approche par la psychodynamique du travail - Recréer du collectif : une approche par la sociologie clinique.....	318
2. Vers l'invention de nouvelles stratégies d'usage par les AS en faveur des collaborateurs éloignés de l'entreprise.....	320
2.1 De la nécessité d'améliorer la qualité du lien entre l'entreprise et « le collaborateur éloigné » pour favoriser son retour à l'emploi... ..	321
2.2 à la réinvention de pratiques autour de stratégies d'usage des technologies numériques	333

3. Des stratégies d'usage des technologies numériques bénéfiques : les collaborateurs en souffrance	335
3.1 Analyse des verbatims issus de courriels d'usagers du service social	335
3.2 L'expression de la souffrance dans des organisations recomposées par les formes communicationnelles numériques	339
4. Aide à l'appropriation des technologies numériques pour réduire les inégalités et éviter l'exclusion numérique	340
4.1 Création des «ateliers numériques» par les AS du « groupe de travail numérique ».....	341
4.2 Des démarches d'accompagnement en guise de prévention primaire des RPS	344
Section 3. Une communication des organisations comme facteur de protection des RPS	346
1. A la recherche d'une prévention primaire des RPS liés à « l'acculturation au numérique » des postiers	348
2. Une communication des organisations au format et au déroulé innovants : étude de cas des « petits déjeuners numériques »	351
3. Une communication des organisations comme facteur de protection de « l'acculturation au numérique »	352
4. Une communication des organisations qui favorise la citoyenneté ?.....	355
CONCLUSION.....	359
BIBLIOGRAPHIE.....	373
TABLE DES MATIÈRES.....	392
RÉSUMÉ.....	397
ABSTRACT.....	398

INTRODUCTION

Cette thèse émane de questionnements relatifs à notre implication professionnelle en tant qu'assistante de service social (AS) du personnel, au sein du Centre financier de Toulouse (Groupe La Poste). Progressivement, ces interrogations se sont transformées en un thème de recherche qui a abouti sur la construction d'un objet d'étude en sciences de l'information et de la communication.

Thèmes de départ et questionnements professionnels

Rôle de l'AS dans la qualité de vie et la santé au travail

Le monde du travail change (rationalisation, ouverture des marchés, évolution des technologies), et avec lui, notre société (affaiblissement des collectifs, accélération du rythme). De même, progressivement, les individus développent d'autres attentes, comme par exemple, celle de se sentir bien au travail et d'équilibrer au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle. En effet, il est nécessaire de se sentir bien au travail pour pouvoir s'y accomplir, et l'entreprise peut constituer, à ce titre, un lieu de lien social important. Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), l'acteur et le système sont réciproquement indépendants et coexistants l'un de l'autre. Pour ces auteurs, l'organisation n'est pas un phénomène naturel, mais il s'agit d'un construit social. Ce sont donc les femmes et les hommes qui influencent le système. Aussi, les entreprises ont un intérêt à mettre en adéquation leurs objectifs et le bien-être de leurs salariés, car celui-ci est contributeur de la performance.

Au fil des années et parallèlement aux évolutions de la société, de nombreuses transformations au sein de La Poste ont régulièrement eu lieu. Aujourd'hui, et plus qu'hier encore, nous évoluons dans un monde de technologie avancée et de concurrence accrue. Les entreprises doivent donc être capables de s'adapter et de se modifier afin d'être en conformité avec les exigences de leurs clients, dans le but de se maintenir et de se développer. Pour cela, et tout comme la majorité des entreprises, La Poste a donc progressivement mis en œuvre des organisations du travail différentes, une politique de gestion des ressources humaines, une conduite de management, l'ensemble allant vers une exigence forte du travail, parfois même vers une modification des valeurs. Aussi, depuis quelques années, les réorganisations s'enchaînent et s'entrecroisent dans l'entreprise. Elles s'accélèrent aussi. Le personnel a

parfois des difficultés à y donner un sens. Certains ont une perception d'un retour en arrière concernant des méthodes d'organisation de travail : le sentiment de faire et de défaire les organisations et donc de manquer de visibilité sur l'avenir. Les méthodes changent, les « procédures sont allégées », ce qui entraîne pour d'autres la sensation de perdre leur expertise dans leur travail. Ces changements peuvent avoir des conséquences négatives sur les collaborateurs¹ de l'entreprise jusqu'à provoquer l'apparition de troubles tels que le *burn-out*, l'anxiété, le stress élevé, ou des conduites addictives. Dans l'entreprise, le terme utilisé est le stress professionnel car il apparaît comme tel en tant que risque dans le document unique d'évaluation des risques². Celui-ci est évalué puis présenté chaque année au Comité d'hygiène et de sécurité, et des conditions de travail (CHSCT), au travers d'un dispositif précis dans l'évaluation des risques professionnels (EVRP), outil géré essentiellement par l'agent chargé de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail (APACT). Au sein du Centre financier de Toulouse, le pôle médical, composé d'un médecin et d'une infirmière du travail, fait également passer un questionnaire sur le stress professionnel à chaque collaborateur. Les résultats sont présentés tous les deux ans en CHSCT. En articulation avec le pôle médical, l'AS a également un rôle à jouer dans la qualité de vie et la santé au travail.

Selon la Direction générale des affaires sociales, « l'assistant de service social exerce de façon qualifiée, dans le cadre d'un mandat et de missions spécifiques à chaque emploi, une profession d'aide définie et réglementée (article L411-1 et suivant du code de l'Action sociale et des familles) dans une diversité d'institutions, de lieux et de champs d'intervention ». De plus, la profession est régie par un code de déontologie élaboré par l'Association nationale des assistants de service social (ANAS), et chaque AS est tenu « au secret professionnel dans les conditions et sous les réserves énoncées aux articles 226-13 et 226-14 du code pénal (article L451-3 du code de l'Action sociale et des familles). Aussi, au sein des Services financiers (SF) de La Poste, les missions, l'organisation et les moyens d'action des assistants de service social du personnel sont, plus particulièrement, décrits dans un texte réglementaire de

¹ « Le collaborateur est [...] celui qui est inscrit dans une logique de collaboration, c'est-à-dire qui s'investit en priorité dans la satisfaction des intérêts et la réussite des objectifs du collectif auquel il appartient et qui sont supposés parfaitement cohérents avec ses buts et enjeux personnels. Ceci n'exclut évidemment pas, bien au contraire, que des tâches, des modes opératoires et des objectifs précis soient fixés dans le contrat de travail. Mais ces dimensions, centrales lorsque l'on s'intéresse à l'individu au travail, passent au second plan » (Bouillon, Maas, 2008 : 56-68).

² « Depuis 2001, l'employeur doit recenser les risques présents dans son entreprise, évaluer leur gravité, leur probabilité de survenue et consigner ces informations dans le document unique. Depuis le décret n° 2008-1347 du 17 décembre 2008, l'employeur doit tenir ce document à disposition des travailleurs et placer une affiche sur le lieu de travail pour indiquer où il est possible de le consulter » (<http://www.atousante.com/obligations-employeur/document-unique-evaluation-risques-professionnels/>). Consulté en avril 2016.)

l'entreprise : le Bulletin des Ressources Humaines (BRH) de 1998, mis à jour au 1^{er} juin 2015. D'après celui-ci, les assistants de service social participent au maintien du lien social au sein des Centres financiers, en proximité avec les équipes opérationnelles, et en accompagnement des collaborateurs au plan individuel et collectif. « Dans ce cadre, l'assistant(e) social(e) :

- réalise une intervention sociale d'aide à la personne, qui vise à apporter une aide et un accompagnement individuel aux personnels qui rencontrent des difficultés induites par la vie personnelle et /ou professionnelle ;
- effectue une observation sociale, qui s'intéresse aux facteurs sociaux ou professionnels qui peuvent avoir un effet sur les comportements de travail, pour mettre en évidence les interactions entre la vie personnelle et la vie professionnelle ;
- procède à une expertise sociale, qui s'exprime par la rédaction de rapports obligatoires dans différents domaines : aide pécuniaire, discipline et participation à des instances consultatives ou décisionnelles (Commission de reclassement, groupe pluridisciplinaire, commission d'aides pécuniaires, Comité d'hygiène de santé et de sécurité des conditions de travail, etc.) ;
- est en charge de relayer l'action sociale au sein du centre, en déclinaison de la politique sociale de la Direction nationale des affaires sociales (DNAS) ;
- est en charge de l'accompagnement social et humain des changements, qui vise à appréhender les conséquences individuelles et collectives induites par les projets de changements, dans un contexte de transformation du monde du travail ;
- fait des actions de prévention des risques psychosociaux, pour repérer les facteurs de risque, ou les difficultés émergentes, en lien avec la vie au travail ou l'articulation vie privée vie professionnelle.

Dans le cadre de ses missions, l'assistant(e) de service social se positionne en conseil auprès des managers, des collaborateurs et des acteurs des ressources humaines (RH) pour une analyse sociale et professionnelle ainsi qu'une meilleure prise en compte des difficultés rencontrées dans l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle »³. Ces textes marquent la légitimité des AS à agir au sein de l'entreprise.

³ Commission locale de dialogue social et de concertation au Centre financier de Toulouse en date du 2 mai 2016. Transformation et professionnalisation de la filière des ressources humaines en Centre financier.

Deux points ont plus particulièrement attiré notre attention, à savoir l'accompagnement social et humain des changements, et les actions de prévention des risques psychosociaux, compte tenu des mutations actuelles du monde du travail, notamment avec la transformation numérique.

La transformation numérique et ses enjeux à La Poste

Actuellement, la société et les entreprises sont en profonde mutation avec des technologies qui induisent de nouveaux comportements. Cette transformation numérique engendre des changements tant dans les manières de travailler et que dans l'environnement personnel. Demain, le transhumain sera peut-être un « homme qui reste un homme, mais se transcende lui-même en déployant de nouveaux possibles de et pour sa nature humaine » selon le biologiste Julian Huxley⁴, en 1957. Pour le caractériser, le transhumanisme parle de l'homme augmenté. Il s'agit d'un mouvement intellectuel mondial qui prône l'usage des sciences et des techniques afin d'améliorer les caractéristiques physiques et mentales des êtres humains. Les multiples impacts et transformations de la société numérique ouvrent donc la voie à de nouvelles opportunités pour la recherche.

À l'instar des services et des technologies, le web évolue également constamment et s'optimise au fil des années. Hier, nous nous connectons pour consulter l'Internet. Aujourd'hui, nous sommes en permanence connectés *via* nos ordinateurs, tablettes et smartphones. L'avènement d'un web social, d'abord, puis celui d'un web mobile, ensuite, ont achevé de poser les bases d'une nouvelle dimension d'Internet pour la période 2010-2014. Demain, nous serons « interconnectés » (web 4.0) par l'Internet en symbiose avec nos vies quotidiennes. L'Internet tend à devenir un véritable écosystème informationnel, fait de liens, de transversalités et de relations.

L'économie s'en trouve donc elle aussi bouleversée. Nathalie Andrieux, directrice générale adjointe du Groupe La Poste, en charge du Numérique déclare en 2014 : « Le cœur de l'économie numérique, c'est aujourd'hui la capacité à collecter et analyser des données pour proposer le meilleur service, c'est-à-dire celui dont on a besoin au moment où on en a besoin.

⁴ Sir *Julian Sorell Huxley* (22 juin 1887 – 14 février 1975) est un biologiste britannique, théoricien de l'eugénisme, auteur et internationaliste, connu pour ses livres de vulgarisation sur la science. Il a été le premier directeur de l'UNESCO et a fondé le WWF (https://fr.wikipedia.org/wiki/Julian_Huxley. Consulté en avril 2016.)

Le client est maintenant au cœur des systèmes d'information des entreprises [...]. Mieux comprendre le monde qui nous entoure et ses racines, c'est se donner la possibilité de mieux jouer avec les nouvelles règles et de nous mettre en capacité de réussir notre transformation ». Le numérique a donc de multiples impacts et soulève de nouveaux enjeux : par exemple, l'arrivée du *C to C*⁵, des usages différents avec les *Short Message Service* (SMS) et les applications, un rôle nouveau de la data avec *l'open data* (les données ouvertes), le commerce connecté (le e-commerce), d'autres logiques de concurrence (les rapides contre les lents), mais aussi de formes de relation-client avec par exemple, une relation entre le client et la marque plus équilibrée, un rapport personnalisé avec chacun, et le développement d'une culture orientée client pour le fidéliser. Enfin, il apparaît également d'autres modes organisationnels dans l'entreprise. En effet, la donnée numérique oblige celle-ci à se transformer pour continuer à satisfaire des clients de plus en plus exigeants, en s'organisant pour que chaque entité contribue à la création de valeur. Dans un monde où les échanges s'accroissent en permanence, les entreprises doivent pouvoir adopter des déploiements rapides et une adaptation vive à des situations nouvelles : c'est la notion d'agilité. Par ailleurs, l'apparition sur le marché du travail de générations plus jeunes, dont les usages et les codes sont en rupture avec les modèles traditionnels de l'entreprise, nécessite de repenser les modes de management, les logiques hiérarchiques et jusqu'à l'équipement et l'univers de travail de chacun. Avec la société numérique, l'entreprise se pose la question de la cohérence de son modèle avec de nouveaux codes et enjeux. Le développement de transversalités et le cassage de silos apparaissent inexorablement comme des premières réponses à cette problématique.

De la même façon, se pose alors la question des enjeux de ces transformations numériques tant au sein du Groupe La Poste, qu'à La Banque Postale et aux Centres financiers. D'après Sylvie Joseph⁶, le numérique a des impacts dans l'organisation du travail, au sens très large : « une manière de travailler plus collaborative, l'évolution du poste de travail, l'octroi des bons outils pour gagner en efficacité, l'accompagnement en formation des managers, mais aussi de l'ensemble des collaborateurs afin de les rendre appétents au numérique et qu'ils sachent utiliser les outils modernes dont ils ont besoin [...] Oui, le rôle du manager va changer profondément, on va passer de logiques très hiérarchiques, avec une

⁵ Le C to C est l'ensemble des échanges de biens et de services effectués directement entre deux ou plusieurs consommateurs.

⁶ L'actuelle et première directrice du programme transformation interne digitale, à la Direction du numérique (<http://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/la-poste-un-plan-de-transformation-digitale-pour-2015-sylvie-joseph-0301-380766.html>). Consulté en juillet 2016).

information très descendante, une régulation du partage du savoir, à des logiques beaucoup plus horizontales, ouvertes, collaboratives [...]. La transformation numérique a donc deux objectifs : participer de manière active à la qualité de vie au travail et à l'orientation client ».

Ces transformations incluent des chantiers à mettre en œuvre à plusieurs niveaux : le Système informatique, les Ressources humaines (notamment dans la formation aux managers), et la Direction de la communication. Celle-ci développe au sein de l'ensemble du Groupe, et donc y compris au Centre financier de Toulouse, des actions en faveur d'une « acculturation au numérique »⁷ des postiers. Le terme d'acculturation a été proposé en 1880 par des anthropologues américains. En psychologie sociale, il a souvent désigné « le processus d'apprentissage par lequel un enfant reçoit la culture de l'ethnie ou du milieu auquel il appartient » (Redfield, Linton, Herskovits, 1936). En anthropologie culturelle, le *Memorandum du Social Science Research Council* en donne la définition suivante : c'est « l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des autres groupes » (Bastide, 1998).

Prévention des risques psychosociaux dans le cadre de la transformation numérique

Habituellement, tous changements en entreprise modifient profondément les organisations et l'environnement de travail. Ils ont donc des impacts sur le plan psychosocial. Ainsi, est-il important pour les décideurs et les managers de prendre le temps de se poser des questions en amont du projet de changement, afin d'analyser les risques possibles et d'agir en conséquence. Le changement se prépare et se partage. Comprendre et connaître l'organisation du travail peut donc permettre de mettre en place une prévention adaptée des risques professionnels, notamment des risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux (RPS) constituent des enjeux forts pour l'entreprise sur le plan humain, économique, juridique et médiatique. Ils se définissent comme des risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé des collaborateurs : stress, épuisement professionnel, sentiment de mal-être au travail, de souffrance... Leur prévention est une obligation de l'employeur (article L4121-1 et obligation jurisprudentielle de santé et sécurité de résultat), mais reste l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise, et en particulier les managers, qui sont des acteurs clés de la prévention des RPS. En effet, le management est à la

⁷ <http://www.larevuedudigital.com/2015/02/09/la-poste-articule-sa-transformation-digitale-autour-de-la-donnee/>. Consulté en avril 2015.

fois, un levier pour favoriser le bien-être au travail, mais peut aussi se révéler un vecteur des risques psychosociaux. La proximité de l'encadrement avec les personnes de son équipe et la connaissance individuelle de celles-ci sont des avantages pour une prise en compte des RPS, mais pas seulement. D'après Patrick Conjard, chargé de mission à l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT), lors de sa contribution au recueil intitulé « De la prévention des RPS au développement du psychosocial comme ressource pour agir »⁸, et sur la base des travaux de Mathieu Detchessahar, professeur des universités à l'Institut d'Economie et de Management de Nantes et directeur du Centre de recherche en Gestion Nantes Atlantique, « la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail et des conditions réelles de sa réalisation. Ces dynamiques sont un élément clé de la construction de la santé au travail susceptible d'alimenter un cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explication des contraintes et de fabrication de compromis collectifs [...]. Ces dynamiques communicationnelles sont à installer au sein d'espaces de discussion, pouvant se définir comme des lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations ».

D'après l'étude Santé, Organisation, Ressources humaines et Gestion (SORG)⁹ financée par l'Agence nationale de la recherche (ANR), la discussion pour atteindre son objectif doit être : centrée sur le travail, fréquente, animée et pilotée par un cadre de l'activité, mémorisée et formalisée (la discussion produit des solutions et des compromis qui fondent l'identité du groupe et guide son travail), et enfin, inscrite dans le long terme (la confiance étant tout à la fois une condition et un produit de la discussion). Cette fonction de « management du travail »¹⁰ ne peut être assurée sans un soutien organisationnel auprès de l'encadrement : implication de l'ensemble de la ligne managériale mais aussi de la fonction RH. Celle-ci « doit pouvoir apporter une véritable valeur ajoutée pour le développement de pratiques d'attention vis-à-vis du travail ». Est-ce que les nouvelles modifications sont bien comprises ? Comment répondre aux inquiétudes et aux interrogations de chacun ?

⁸ Vasselín Alexandre, membre du Réseau Picard de Prévention des Risques Psycho-Sociaux « Des acteurs de la prévention livrent des éléments de pratique - Les encadrants et les managers à l'interface des risques psychosociaux », 2014.

⁹ Étude réalisée par Mathieu Detchessahar (2010) et son équipe.

¹⁰ Modèle de management dans la lignée du management participatif, élaboré par les recherches issues des interventions en entreprises et étayé par des travaux de recherche en gestion et en psychologie du travail (Desmarais, 2010 ; Abord de Chatillon, 2010 ; Detchessahar, 2011 ; Clot, 2010).

Aussi, avec le changement que représente la transformation numérique, plusieurs questions se posent au sein de l'entreprise et dans différents domaines, tels qu'en Ressources humaines, en Communication, mais aussi par conséquent, en termes de prévention des risques psychosociaux. En effet, aujourd'hui, et progressivement, la thématique des risques psychosociaux associée aux technologies numériques émerge dans le monde de la recherche, et semble par là même, représenter un phénomène de plus en plus intéressant à étudier. Par exemple, parmi les thèses soutenues récemment, il y a celle en sciences de l'information et de la communication de Cindy Felio (2013), intitulée « Pratiques communicationnelles des cadres. Usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux » de novembre 2013, ainsi que celle de Thierry Venin (2013), en sociologie, « Techniques de l'Information et de la Communication et risques psychosociaux sur le poste de travail tertiaire » de décembre 2013.

À La Poste, les questions qui se posent peuvent être les suivantes. Comment passer d'une culture postale à une culture du digital ? Comment faire acquérir un mode de pensée et d'agir différent alors que jusque là nous étions dans des modes de fonctionnement directs et physiques ? Comment développer l'employabilité des collaborateurs des Centres financiers dans un environnement numérique ? Concernant plus spécifiquement les managers, quelle valeur ajoutée du manager dans le contexte de l'accès à l'information par tous ? Comment passer d'une communication d'aujourd'hui descendante, à une communication de demain avec un travail en mode collaboratif ? Comment acquérir une culture du positionnement par rapport à l'information ? Mais aussi, comment accompagner la mutation des managers et des collaborateurs dans leur activité bancaire tout en maîtrisant les nouvelles technologies ? Comment contribuer à l'équilibre des relations entre les managers et leurs collaborateurs face à l'utilisation des technologies numériques à des fins personnelles dans leur activité professionnelle quotidienne ? Comment harmoniser les usages des collaborateurs à titre professionnel et à titre privé ? Comment les collaborateurs vivent-ils leur quotidien numérique ? Quelle en est leur compréhension ? Est-ce qu'ils s'y retrouvent ? Quel sens y mettent-ils ? Quels sont leurs ressentis ? Comment favoriser l'appropriation entre les différentes générations (les jeunes face à l'information et les plus âgés) ? Comment accompagner les agents éloignés du Centre financier (longue maladie, congé parental, etc.) ? Qu'en est-il des collaborateurs les plus récalcitrants face au numérique ? Au contraire, certains sont-ils en situation d'addiction ? La conciliation vie privée / vie professionnelle pose-t-elle problème ? Quelle interpénétration du numérique dans la vie professionnelle et

dans la vie privée ? Comment gérer son temps ? Comment hiérarchiser ses demandes ? Comment gérer les effets collatéraux dans la sphère professionnelle ?

Comme vu précédemment, la qualité de vie et la santé au travail sont aujourd'hui, et de plus en plus, des préoccupations fortes de l'entreprise et en constituent désormais un mode de gouvernance. Le plan stratégique du Groupe La Poste 2013-2018 a notamment comme axe principal de développement : la qualité de vie au travail avec l'accent mis sur « un nouveau modèle managérial, attentif à la situation personnelle des agents et sensible aux nouvelles formes de risques professionnels »¹¹. De même, le plan stratégique 2011-2015 de La Banque Postale comprend la santé et le bien-être au travail.

Au niveau local, en octobre 2012, au Centre financier de Toulouse, les remontées du dialogue local (dans la continuité du « Grand Dialogue¹² ») font émerger la demande de « Mieux prendre en compte l'avis de chaque collaborateur, notamment en cas de changement dans l'organisation » et de « Partager davantage le sens par une communication plus adaptée » pour ce qui est de la gestion du changement. Concernant la santé au travail et la prévention, il ressort la volonté de « Développer les dispositifs d'écoute ».

Enfin, le projet collectif du Centre financier de Toulouse comprend notamment deux objectifs qualitatifs qui sont « mener la transformation numérique » et « faire de nos managers des porteurs de la conduite du changement et de la stratégie d'entreprise ». Le Centre financier est site pilote des transformations numériques (« fil rouge numérique 2014 ») et l'un des objectifs du projet collectif est d'« améliorer les conditions de travail et de renforcer notre cohésion ».

Intervenir en tant qu'AS par un projet d'actions collectives

Inscrit au sein du service des ressources humaines, le service social du groupe La Poste a su évoluer et s'adapter au fur et à mesure du contexte de mutation de l'entreprise, et en particulier dans le traitement des risques psychosociaux. Les RPS ont entraîné un déplacement des pratiques professionnelles du traitement des situations individuelles des salariés vers un traitement du collectif de travail. Sur le plan individuel, l'entreprise, de façon

¹¹ Direction de la communication, (Dossier de presse du 4/07/2013) et Plan stratégique Groupe La Poste 2020 « conquérir l'avenir ».

¹² La direction de La Poste a mis en place en mars 2012 un « Grand dialogue » sur la qualité de vie au travail. Plus concrètement, une commission, présidée par l'ancien secrétaire général de la CFDT Jean Kaspar, a été chargée d'établir un diagnostic. Celui-ci a été communiqué le 11 septembre 2012 au président du groupe La Poste de l'époque, Jean-Paul Bailly. Nous aborderons plus en détail le « Grand Dialogue » dans le chapitre 2 de la thèse, en page 87.

historique et culturelle, a fait le choix d'un réseau d'assistants de service social bien intégré, dont les missions sont régies, comme vu précédemment, par des textes réglementaires internes. L'entreprise a bien compris le soutien qui peut lui être apporté par l'accompagnement social ainsi que pour la rentabilité économique. La direction intègre donc le travail social comme faisant partie des maillons dans la conduite du changement et donc dans la prévention des risques psychosociaux. Par exemple, pour ce faire, l'assistant de service social participe à des réunions d'étape d'avancement des projets avec l'équipe pluridisciplinaire de son Centre financier. Celle-ci se compose du médecin du travail, de l'infirmière de santé au travail, de l'agent chargé de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail (APACT), et des conseillers en évolution professionnelle (CEP). Ces professionnels se réunissent pour échanger sur les situations individuelles : chacun donne des points de vigilance ou bien des propositions d'accompagnements spécifiques. L'intérêt de cette démarche est d'accompagner humainement les périodes de changement. C'est une façon de reconnaître chaque individu dans sa spécificité, d'aider et de conseiller la direction des ressources humaines, ainsi que le directeur de projet en matière de gestion du personnel. Chaque membre de l'équipe effectue son travail dans son domaine d'expertise, par rapport aux individus de l'entreprise. Ils travaillent dans la complémentarité. Concernant l'accompagnement du changement, il est donc à noter que le travail social reste axé sur de l'accompagnement individuel. L'entreprise donne les informations nécessaires pour être en veille de situations susceptibles d'être à risque. Les managers de l'entreprise attendent aussi du service social un soutien face à des situations individuelles difficiles qu'ils ne peuvent pas gérer mais qui ont des conséquences sur la sphère du travail. Ceux-ci sont également de plus en plus sollicités pour le pilotage, tout en devant être proches de leurs équipes. « L'évolution de la demande auprès du service social du travail n'est plus seulement de l'assistant de service social à la personne mais du soutien à leur fonction de management » (Paturel, 2010 : 29). L'entreprise affecte donc clairement une place au service social concernant l'accompagnement du changement et la prévention des RPS. Cependant, l'action se situe sur la prévention tertiaire, c'est-à-dire l'accompagnement des salariés en difficulté. L'approche curative est privilégiée.

Pourtant, pour être efficace la question des RPS est à traiter davantage sous la forme collective, en intervenant et en étant influent sur les organisations du travail. Prévenir les risques psychosociaux, c'est aller au cœur du travail et des situations qui posent problème quand elles entraînent des manifestations de stress, du mal-être, de la souffrance,

des conflits dans un service, avec des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise. Il faut donc quitter des analyses trop générales ou portant sur des facteurs personnels, pour aller vers une analyse de situations concrètes de travail (Douillet, 2010). Sur le plan individuel, il est important de comprendre ce qui fait souffrance chez une personne et comment elle trouve ou non des stratégies de défense face à ce nouveau risque professionnel identifié par la loi. Il est nécessaire d'accompagner ces personnes et ces équipes se trouvant en situations difficiles. Mais, pour aller plus loin dans la démarche, il faut pouvoir passer de l'individuel au collectif. Concernant, les RPS, bien souvent une situation individuelle n'est que l'effet loupe d'un autre fonctionnement, ainsi la compréhension des organisations devient alors essentielle : elle constitue le point de départ, pour comprendre ce qui se passe pour les individus et le groupe de travail. La loi du 5 juillet 2011 implique explicitement le service social car elle stipule que le service de santé au travail se coordonne avec l'équipe pluridisciplinaire et le service social. Cette loi a donc un impact sur les pratiques professionnelles de l'assistant de service social dans son cœur de métier et dans ses relations au sein de l'équipe pluridisciplinaire. Le décret du 30 janvier 2012 relatif à l'organisation de la médecine du travail fait également évoluer les pratiques professionnelles du service social. L'assistant de service social a pour prérogatives d'accompagner les personnes en souffrance au travail dans le cadre des RPS. Il se doit donc d'être au cœur des organisations du travail et, de ce fait, passer du curatif au préventif.

Avec l'observation sociale réalisée dans chaque Centre financier et par l'ensemble du réseau des assistants de service social, la prévention des RPS évolue vers une approche secondaire (c'est-à-dire, préparer au risque et gérer les situations stressantes). Cette observation sociale permet d'avoir un regard plus large, et de rendre compte de (dys)fonctionnements dans les organisations, et ainsi tendre à les faire prendre en considération dans les décisions. Elle attend des assistants de service social des remontées sur le climat social des équipes, une aide marquée sur la gestion du personnel. Il ne s'agit plus d'une problématique individuelle mais bien collective : apporter une « utilisation » plus large du rôle de l'assistant de service social au profit de l'entreprise et de ses agents. Le service social étant bien ancré dans l'accompagnement du changement, toute une latitude est donc permise et même souhaitée pour être force de proposition dans ce domaine. Au-delà des suivis individuels et des remontées de terrain qui sont faites, le champ du travail collectif est ouvert. Celui-ci peut se traduire sous différents aspects tels que la participation à des forums, la construction d'une action de prévention, la présence au sein des services ou bien l'animation d'un groupe de travail. Ces compétences récentes, qui se sont développées parallèlement au contexte de l'entreprise, font désormais partie pleinement des attendues du service social. Les commandes

de l'entreprise évoluent donc en même temps que la demande sociale, qui s'oriente de plus en plus vers l'accompagnement du changement et la prévention des RPS parallèlement au cœur de métier des assistants de service social. Les réorganisations, et donc aujourd'hui la transformation numérique, apparaissent donc à utiliser en opportunité, en anticipant et en travaillant sur les conditions de travail, les relations humaines et sociales, ainsi que le mode de management.

Par conséquent, nous nous proposons d'agir en tant qu'assistant de service social souhaitant mettre en place des actions collectives dans le cadre de l'accompagnement aux changements (ici, la transformation numérique) et donc de la prévention des risques psychosociaux. Nous envisageons des actions davantage portées sur le collectif et qui profiteront à chacun sur le plan individuel. En effet, au sein de l'équipe RH, que peut proposer l'assistant de service social pour participer à l'accompagnement au changement des collaborateurs, et donc de leur appropriation de la transformation numérique ? Comment, de sa place, l'AS peut-il appréhender les relations professionnelles futures et l'interpénétration vie professionnelle/ vie privée liée au numérique ? Comment anticiper et accompagner ces changements avec les spécificités du métier d'AS ? Comment accompagner les collaborateurs afin qu'ils soient co-constructeurs de sens et qu'ils s'approprient au mieux ces transformations ?

Construction de l'objet d'étude et positionnement du chercheur

Synthèse de nos questionnements et de notre projet professionnel

Comme vu précédemment, l'assistant de service social a un rôle à jouer dans l'accompagnement aux changements et la prévention des risques psychosociaux, l'innovation, mais aussi en tant qu'appui et soutien managérial. Aujourd'hui, c'est la transformation numérique qui représente une nouvelle étape dans les réorganisations de La Poste. Comme tout changement en entreprise, des questions se posent donc en termes d'impacts pour les collaborateurs sur le plan psychosocial. Quelle démarche de prévention des risques psychosociaux adopter alors afin d'accompagner au mieux ces transformations ? Une démarche idéale de prévention des RPS engloberait l'ensemble des acteurs de l'entreprise, notamment l'encadrement, la direction des ressources humaines, les managers et l'équipe médico-sociale au complet. Néanmoins, à ce jour, une telle démarche en unité sur le collectif n'est pas réaliste au regard de la volonté actuelle des acteurs concernés ; elle semble encore prématurée, bien que progressivement se mette en place et se développe au sein du Groupe

une filière de prévention, avec des responsables en qualité de vie au travail. Pour autant, dans le cadre de son rôle d'assistant de service social, celui-ci possède toute la latitude de proposer des actions collectives, et par là même d'être force de proposition pour l'innovation dans le champ social. De ce fait, l'assistant de service social peut commencer par impulser des actions collectives en faveur de la prévention des risques psychosociaux pour accompagner le changement que représente la transformation numérique. Ces actions collectives peuvent représenter une première étape pour impulser par la suite, et au fur et à mesure, d'autres actions dans le cadre d'une réelle démarche globale de prévention primaire des risques psychosociaux. Au sein de l'équipe RH, l'assistant de service social a donc d'autant plus un rôle important à jouer que La Poste se préoccupe de la qualité de vie et de la santé au travail de ses collaborateurs, car ceux-ci ont connu des transformations successives et de plus en plus rapides.

Accompagner les changements et prévenir les risques psychosociaux avec une recherche-action en sciences de l'information et de la communication

Afin de donner plus de poids et de légitimité à notre projet d'actions collectives, nous avons souhaité l'intégrer à une réelle démarche scientifique. De par notre parcours antérieur, nous sommes sensibilisés à différentes disciplines et secteurs, et surtout à l'intérêt d'avoir une approche rigoureuse. Notre parcours étudiant, universitaire et professionnel antérieur nous a ouvert à plusieurs champs et problématiques des sciences humaines et sociales, ainsi qu'aux sciences de gestion en ressources humaines. Nous avons donc découvert plusieurs disciplines et appris à utiliser des méthodes de recherche de données variées. Ainsi, la recherche-action (RA) nous a semblé tout à fait adaptée à notre contexte de travail, puisque celle-ci présuppose toujours l'espace réel d'une organisation et l'espace symbolique d'un projet de renouveau. « Le cadre est celui des activités humaines ou du travail engagé dans un devenir indéfini. La visée reste la transformation attendue, le changement escompté, la crise à susciter ou à calmer, les futures valeurs à promouvoir » (Berthon, 1995). La finalité vise donc l'amélioration des conditions de travail. Le but est thérapeutique. Nous avons donc décidé d'intégrer une RA à la réalisation d'un doctorat, en plus de notre fonction d'AS. En effet, la RA est une démarche pertinente « pour développer des stratégies permettant de soutenir des professionnels attachés au développement de leur métier » (Meyer, 2006 : 89-108). Dans la RA de Kurt Lewin (1890-1947), à qui il est généralement attribué le concept dans le cadre de la psychologie sociale, « le chercheur se transforme en formateur et en agent de changement. Il intervient directement

auprès des populations pour modifier leur comportement [...]. La démarche de Lewin peut se caractériser comme la recherche des moyens les plus efficaces de conduire un changement social désiré ». Informer individuellement ou dans des groupes restreints les acteurs concernés, renforce la pression au changement et a donc un impact négligeable. Au contraire, parler et s'impliquer dans une discussion de groupe, qui remet en cause une habitude sociale, participe à réduire les craintes et donc produit le changement escompté. La RA est donc une des méthodes les plus adaptées à une réflexion collective par et pour les collaborateurs, afin d'accompagner la conduite du changement et donc d'agir sur la prévention des risques psychosociaux. Nous trouvons donc intéressant de pouvoir associer les collaborateurs eux-mêmes à cette démarche de changement, en complémentarité des actions menées par les Ressources humaines en termes de formation, et de celles de la Direction de la communication, ainsi que dans la continuité, mais d'une manière innovante, des actions menées jusque-là dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux.

Par ailleurs, étant nous-mêmes intégrés à cet environnement, nous n'avons pas à justifier de notre présence auprès des acteurs concernés. Notre place et notre rôle en tant qu'assistant de service social représentent donc une opportunité à saisir et une occasion intéressante de lancer une telle démarche, si tant est d'accepter de jongler entre les exigences académiques en tant que chercheur et celles du terrain. En effet, « en synergie avec leur milieu et l'histoire qui les habitent, les praticiens de la recherche-action participative (RAP), forts de leurs savoirs mais aussi de leur savoir accompagner, guident le changement social de manière à permettre aux acteurs sociaux de mieux s'adapter aux enjeux et défis complexes qui les interpellent » (Chevalier, Buckles, Bourassa, 2013 : 3).

La RA est aussi une manière de valoriser les savoirs de tous les participants, car c'est par cette réflexion collaborative, où s'expriment souvent de manière variée et contradictoire les fils de pensée, que se produit une transformation riche de sens. Pour cela, toutes les parties concernées, chercheurs et praticiens confondus, doivent participer. Il s'agit d'une complémentarité entre recherche académique fondamentale et recherche appliquée car la RA se définit comme une recherche impliquée où il y a partage des pratiques du chercheur et des acteurs. En tant que chercheur, il ne faut pas être dans le recueil de données uniquement. Bien sûr, le chercheur intervient à partir de son observation participante et d'entretiens individuels par exemple. Il réintègre dans la démarche de RA, le corpus apporté à partir du recueil des données déjà existantes. Néanmoins, les acteurs connaissent également l'intérieur, le « dedans » de l'organisation. La traduction des profanes de leur environnement est donc à accepter. Il s'agit de les reconnaître comme de véritables savants de leur expérience, qui se

transforment eux aussi en chercheurs. Les membres de l'organisation sont ainsi associés à l'ensemble des différentes étapes du processus, y compris pour l'analyse. C'est une méthode démocratique, où les savoirs sont partagés, et où l'explication se fait à partir de l'implication des acteurs. À travers une coconstruction de sens, la RA permet donc de donner des réponses concrètes. Le but est que les pratiques puissent être modifiées, et que le savoir soit directement injecté dans la praxis. La RA menée sur le terrain a donc des fins pratico-pratiques. Elle est simultanément une action de recherche et une recherche d'action. Elle est issue de la rencontre de deux expériences : l'une théorique, qui est celle de « la théorie de la pratique illustrée par les acteurs sociaux qui réfléchissent *leur* action » (Berthon, 1995). C'est le temps de l'évaluation, de la critique, du bilan, de l'analyse. C'est le moment d'une action qui est recherche, questionnement et reformulation. L'autre expérience est celle de « la pratique de la théorie élaborée, illustrée par les mêmes acteurs qui réfléchissent à leur action prochaine » (Berthon, 1995).

Il existe différents types de RA. La RA participative se distingue de la RA diagnostique, RA empirique, RA expérimentale et RA engagée. Pour la RA participative, il s'agit d'observer, d'évaluer la qualité de la participation de chacun. Le changement n'est pas exclu de cette intervention, mais s'il n'est pas explicitement visé, il est du moins escompté et attendu de surcroît, même si un délai sépare la découverte théorique et les transformations pratiques. « Le changement est censé surgir d'une critique et d'une redéfinition des rôles compris en termes de stratégies d'action, en retrait des statuts et des fonctions » (Berthon, 1995). Ce type de recherche est analytique. Elle s'applique aux acteurs sociaux, une équipe de travail par exemple, attelés à une tâche collective commandée ou travaillant dans une même institution. Cette RA participative est organisée sur le terrain d'une situation existante, sur un chantier en cours. Elle poursuit un objectif préventif.

Toutefois, il est à noter que le champ de la RA reste très hétérogène, car il comprend « des courants aussi divers que l'approche classique de Tavistock, le *social analysis* de Elliott Jacques et Ralph Rowbottom (1977), l'analyse institutionnelle de René Lourau et Georges Lapassade (1974), la sociopsychanalyse de Gérard Mendel (1972), la *conscientization method* de Paulo Freire (1977) et appliquée par Oskar Negt (1971), le *community development approach* des anglais Ray Lees et Georges Smith (1975), la sociologie permanente d'Alain Touraine (1978), et peut être même l'approche organisationnelle de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) »¹³.

¹³ http://www.persee.fr/doc/ds_0378-7931_1980_num_4_2_1758. Consulté en avril 2016.

Pour autant, la RA est indissociable de la communication. C'est par la coconstruction de sens qui résulte de la confrontation et du dialogue, qu'une réflexion sur la pratique est possible. Le principe de la RA est donc applicable à différents milieux, y compris au domaine organisationnel, et notamment en communication des organisations dont le domaine de recherche est compris dans les SIC et qui s'intéresse notamment aux institutions, organisations, et entreprises. De plus, domaine scientifique interdisciplinaire, les SIC sont intéressantes, car en y apportant un éclairage supplémentaire, l'aspect communicationnel, elles permettent de réunir plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales. D'un point de vue personnel, la rédaction d'une thèse en SIC nous permet donc d'aller plus loin encore dans l'approfondissement de nos connaissances en y incluant la découverte d'un nouveau champ de connaissance : celui des sciences de l'information et de la communication.

De plus, les SIC permettent de définir, et d'étudier également en tant que phénomène, les technologies numériques. Celles-ci se définissent comme un ensemble de techniques qui permettent de traiter, transmettre, stocker et chercher des informations sous format numérique. Elles réunissent l'informatique, les télécommunications et l'Internet. Néanmoins, depuis les années 1990, on parle de Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) car elles englobent désormais, en plus des technologies de l'Internet, les machines (micro-ordinateur, Smartphone), les logiciels (par exemple, les messageries) et les applications diverses (telles que les discussions instantanées). Ces nouvelles technologies se connectent, mais aussi se combinent et s'intègrent entre elles.

Enfin, les travaux en SIC nous semblent être une approche originale pour caractériser l'entreprise de La Poste, car jusqu'à aujourd'hui, et sauf erreur de notre part, seulement deux thèses en SIC ont été réalisées, sans qu'elles ne concernent les Services financiers. Il s'agit de « La force de vente et l'entreprise de service dans une dialectique communicationnelle : étude du rôle d'interface des vendeurs généralistes courrier de La Poste » de Corinne Dumas (2003), ainsi que « Le processus de veille par l'infomédiation sociale pour construire l'e-reputation d'une organisation. Approche par agents facilitateurs appliqués à la DSIC de La Poste » de Camille Alloing (2013). En effet, la plupart des thèses réalisées sur La Poste l'ont été dans d'autres domaines tels que le droit (quatre thèses), les sciences économiques (une thèse) et enfin la sociologie, domaine majeur, avec pas moins de treize thèses comptabilisées à ce jour. De même, parmi celles-ci, aucune ne concerne les Services financiers, bien qu'une aborde les conseillers financiers de la Banque postale. Il s'agit d'un travail réalisé par Adeline Gilson

(2011) et qui s'intitule « Projet managérial de professionnalisation et processus de socialisation au travail : une sociologie des conseillers financiers de La Poste ».

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, les SIC nous ont donc paru toute à fait pertinentes et adaptées pour encrenour notre recherche dans le contexte de transformation numérique de notre entreprise, et en lien avec une RA dans le cadre de l'accompagnement aux changements et pour la prévention des risques psychosociaux.

Les sciences de l'information et de la communication dans notre thèse

En s'intéressant à la prévention des risques psychosociaux et en réfléchissant aux bénéfices d'une communication émanant des collaborateurs eux-mêmes (avec la RA), de fil en aiguille, les modes de communication en entreprise apparaissent comme essentiels à comprendre et à caractériser. Ceux-ci semblent d'autant plus intéressants à étudier que La Poste a récemment mis en place un « Grand Dialogue » qui constitue à lui seul une véritable innovation en termes de communication dans l'entreprise. En effet, à la suite de deux suicides de cadres intervenus sur leur lieux de travail à La Poste en février 2012, Jean-Paul Bailly, alors président-directeur général du groupe La Poste (de 2002 jusqu'en septembre 2013) lance la mise en place d'un « Grand Dialogue » sur la vie et le bien-être au travail dans l'entreprise, à compter du mois de mars 2012. Le but est d'ouvrir des pistes de réflexion et d'action permettant à La Poste de devenir une entreprise pionnière dans l'amélioration du bien-être au travail dans un contexte de mutation permanente. Il nous a donc semblé intéressant de sélectionner le « Grand Dialogue » en tant qu'objet d'étude, afin d'étudier plus en profondeur les stratégies de communication de La Poste, par le biais de la communication des organisations, et plus précisément de la communication organisationnelle. Cette discipline a pour objet d'étude les phénomènes de communication et la production de ceux-ci. Elle voit le jour tant en Amérique du Nord qu'en France au début du XX^e siècle. Plusieurs approches existent. Elles sont au nombre de six (Grosjean, Bonneville, 2011) : les approches fonctionnalistes, systémiques, critiques, symboliques et culturelles, et enfin, les approches constitutives.

Les approches fonctionnalistes reposent sur une vision instrumentale de la communication qui sert à contrôler, à planifier et à organiser le fonctionnement interne. Elle a pour but de motiver le personnel, de l'engager dans la réalisation de son travail, ou encore de créer un sentiment d'appartenance afin de favoriser la cohésion des équipes à des fins de productivité.

Les approches systémiques insistent sur la place du langage dans les jeux stratégiques que mènent les acteurs afin de défendre leur position, de négocier ou de coopérer avec les autres. Plus la maîtrise de l'appareil langagier de l'organisation est forte, plus les stratégies et le pouvoir de ceux qui en ont la maîtrise sont importants. Les actions collectives reposent ainsi sur ces dynamiques.

Dans les approches critiques, la communication est considérée comme un instrument de domination au service des intérêts particuliers des groupes d'individus à la tête de l'entreprise. Il s'agit d'une source de pouvoir qui renforce les rapports de domination entre les individus qui se retrouvent dépossédés de toute autonomie. L'organisation a ainsi une emprise sur eux.

Les approches symboliques et culturelles considèrent les phénomènes de l'organisation et de la communication comme une production qui émerge de la culture et qui fabrique à la fois elle-même la culture. C'est ce que l'on appelle la culture d'entreprise.

Enfin, les approches constitutives considèrent que les organisations peuvent se reconstruire « pour une autre première fois à chaque instant » (Grosjean, Bonneville, 2011) et qu'il n'y a pas de force harmonisante. Autrement dit, ce qui est entrepris dans et par les organisations est inévitablement dépendant des relations qui s'établissent, ou non. L'improvisation peut donc être une bonne chose au sein d'organisations qu'il est possible de reconfigurer et de réagencer. Il n'y a pas une constitution de l'organisation, mais bien des constitutions.

Ainsi, au regard de la définition de la communication constitutive, nous pouvons nous demander si le « Grand Dialogue » ne représente pas les prémises d'une telle forme de communication organisationnelle. Dans le cadre de celui-ci, les collaborateurs ont été invités, partout dans les Centres financiers notamment, à participer à l'élaboration du plan stratégique de l'époque, par l'intermédiaire des remontées des dialogues locaux. Qu'en est-il donc aujourd'hui ? Quels ont été les effets de ce « Grand Dialogue » ? Qu'a-t-il apporté en termes de communication et de prévention des risques psychosociaux ? Les collaborateurs ont-ils eu le sentiment d'être entendus ? Si oui, l'ont-ils été suffisamment ? Au-delà des effets attendus, cette démarche a néanmoins le mérite d'être innovante, et semble intéressante à prolonger dans le cadre du Centre financier de Toulouse. Notre RA a visé cela. Elle donne une fois de plus la parole aux collaborateurs, certes dans un premier temps sur le champ des transformations liées à la transformation numérique. Pour être complète et s'inscrire dans une réelle démarche de prévention primaire des risques psychosociaux, il serait souhaitable que la démarche puisse permettre aux collaborateurs de s'exprimer sur tous les champs possibles. Néanmoins, pour qu'une réelle démarche de prévention primaire des RPS se mette en place, il faudrait que l'ensemble des acteurs de l'entreprise soit partie prenante d'un tel projet,

notamment la direction, les managers et l'équipe médico-sociale au complet. À ce stade, cette démarche est trop prématurée. Les acteurs de l'entreprise ne semblent pas prêts. Pour autant, en tant que chercheur en SIC, ce mode de communication (la communication constitutive) nous semble intéressant à approfondir par l'intermédiaire de la RA, et dans la continuité du Grand Dialogue, bien qu'elle soit menée dans un premier temps « uniquement » sur la transformation numérique. Nous souhaitons donc nous positionner dans la lignée des recherches sur la communication constitutive, car elle nous semble complémentaire aux approches fonctionnaliste, symbolique et culturelle. En effet, la communication constitutive nous semble complètement nécessaire à intégrer aux autres formes de communication en entreprise, afin d'améliorer la qualité de vie et de santé au travail. Il s'agit de passer d'une communication instrumentalisée à une communication authentique où les collaborateurs sont co-constructeurs et donc impliqués.

Construction de la problématique et présentation du plan

Afin d'étudier les objets de recherche soulevés ici, nous allons, dans un premier temps, caractériser le « Grand Dialogue » de La Poste. Celui-ci sera contextualisé au regard des changements qu'a connu l'entreprise, et de ceux à venir avec la transformation numérique. Au fur et à mesure, l'ensemble des mutations de l'entreprise sera caractérisé par un cadre conceptuel et une posture épistémologique. Ces changements seront étudiés au regard de leurs impacts en termes de risque psychosocial, ainsi que par l'intermédiaire des stratégies de communication mises en place par La Poste. Puis, nous ferons état de notre démarche de recherche-action : sa méthodologie, son diagnostic en amont, sa planification, ainsi que ses résultats et son évaluation à l'issue de la démarche. Par la suite, nous traiterons des difficultés et limites d'un tel projet, notamment avec celles imposées par la notion de risque psychosocial. Pour autant, nous découvrirons comment les stratégies d'usage des technologies numériques, ainsi que la communication des organisations peuvent constituer des facteurs de protection des risques psychosociaux¹⁴. Cette découverte nous permettra d'apporter un éclairage supplémentaire à la notion de risque psychosocial, et plus particulièrement concernant ses facteurs de protection, ce qui nous permettra de déboucher sur les perspectives ouvertes par notre travail de recherche.

¹⁴ Le rapport Gollac identifie six facteurs principaux de protection et de risque des RPS (www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.htm). Consulté en avril 2014).

Plus précisément, six chapitres vont être proposés pour répondre à notre questionnement de départ et construire notre problématique.

Le premier présentera le Groupe La Poste. Un bref retour historique sera effectué afin de comprendre les évolutions de l'entreprise jusqu'à aujourd'hui. Puis, nous aborderons l'organisation de La Poste selon le prisme de la communication et de sa gestion au fil des années. Nous terminerons ce premier chapitre en nous focalisant sur la communication du changement organisationnel en veillant à illustrer ce thème avec des situations de l'entreprise.

Notre second chapitre s'intéressera plus particulièrement aux stratégies de communication déployées au sein du Groupe. Nous reviendrons sur la démarche du « Grand Dialogue » déployée dans l'entreprise, et annoncée comme « une démarche inédite en faveur du bien-être au travail ». Pourtant, nous nous attacherons à faire ressortir les disparités entre cette démarche de communication et les réalités du terrain. Néanmoins, nous pourrons observer, notamment au Centre financier de Toulouse (Groupe La Poste), que ce « Grand Dialogue » a malgré tout constitué un processus communicant et organisant. Pour cela, nous nous focaliserons sur deux initiatives prises au Centre financier de Toulouse, et notamment celle de la mise en place d'une démarche de recherche-action au sein de la structure visant à travailler sur une prévention primaire des risques psychosociaux.

Aussi, notre chapitre suivant se consacrera à la recherche-action. Nous reviendrons sur sa définition, ses déclinaisons, ainsi que sur son épistémologie, avant de procéder au déroulé des actions dans le cadre de notre démarche au sein du Centre financier de Toulouse. Puis, nous terminerons en effectuant une évaluation de celles-ci.

Au cours de notre démarche de recherche-action, nous allons donc aborder le thème du bien-être au travail et par conséquent celui des risques psychosociaux, que nous décidons de questionner au regard d'un nouveau changement organisationnel au sein de l'entreprise, à savoir : « l'acculturation au numérique » des postiers. Finalement, nous nous rendons compte que cet « acculturation au numérique » ne représente pas un facteur de risque psychosocial pour les postiers. En revanche, notre étude nous permettra de découvrir d'autres risques psychosociaux, notamment ceux des assistants de service social du personnel de l'entreprise (chapitre quatre) qui constituent, par ailleurs, des collaborateurs atypiques de l'organisation.

Ce constat nous permettra de revenir sur les enjeux que soulève la notion de risque psychosocial au sein d'une entreprise et pour l'ensemble de ses salariés. Derrière la question des risques psychosociaux se profile celle du travail et de son organisation, nous verrons donc comment la filière prévention de La Poste évolue, mais aussi comment elle peut rencontrer ses propres limites (chapitre cinq).

Pour terminer (chapitre six), nous verrons comment les stratégies d'usage des technologies numériques, notamment chez les assistants sociaux du personnel des Services financiers de La Poste, peuvent constituer des facteurs de protection des risques psychosociaux (RPS), en leur permettant de retrouver du plaisir au travail (Dejours, 2012). Un des apports principaux de notre travail de recherche est de montrer que les RPS liés au changement technologique peuvent être amoindries lorsque les usagers eux-mêmes (ici, les assistants sociaux des Services financiers chargés de venir en aide aux postiers) s'approprient, dans le cadre de leur travail, des nouvelles technologies non seulement pour réduire le stress lié au travail mais aussi pour créer des rapports plus harmonieux au travail. Ce serait, pour faire une analogie, le cas où les médecins se sont d'abord soignés afin de mieux aider ceux qui souffrent de la même « maladie », i.e. « l'acculturation au numérique ».

De même, nous verrons que la communication des organisations, en particulier ici, celle du Centre financier de Toulouse, peut également être un facteur de protection des risques psychosociaux. Nos principaux apports visent à montrer que « l'acculturation au numérique » en tant que changement organisationnel aurait pu générer des RPS dans cette organisation déjà fragilisée par de multiples réorganisations et une première acculturation vécue non sans difficultés par les postiers. Pourtant, le service communication a su impulser de véritables innovations, notamment avec les « petits déjeuners numériques »¹⁵ qui ont permis d'accompagner les collaborateurs dans cette appropriation du changement organisationnel, conférant par la même à la communication de l'organisation de nouvelles fonctions. À travers cette étude, c'est le rôle de la communication des organisations qui se trouve finalement questionnée car celle-ci apparaît comme un facteur de protection des RPS liés à « l'acculturation au numérique ».

Par ailleurs, autre apport de notre recherche : l'objet même du numérique étant complexe et encore en pleine définition, dans notre étude, celui-ci semble conférer à la communication des organisations, une dimension plus large au sein de la société. En effet, nous considérons ici

¹⁵ Les « petits déjeuners numériques » sont des ateliers mensuels pratiques du numérique. Ils sont organisés par le service communication afin d'améliorer les connaissances des collaborateurs sur l'usage des outils digitaux. Nous en donnons une définition plus complète dans le chapitre 6, section 3.2, à la page 352.

que ses actions ont une portée en dehors des murs de l'entreprise sans que ce soit le but premier recherché au départ (qui reste l'atteinte des objectifs de l'entreprise). La communication des organisations acquiert donc un rôle civique en réduisant les inégalités d'accès au numérique.

Enfin, pour une lecture plus aisée de notre travail de recherche, nous souhaitons le resituer dans le contexte de l'entreprise et de notre rôle au sein de celle-ci. Notre étude démarre quelques mois après la vague de suicides qu'a connu La Poste en 2011, puisque nous débutons notre thèse, deux ans après, en septembre 2013. Notre recherche-action s'est étalée plus précisément sur une année environ : entre septembre 2014 et septembre 2015.

CHAPITRE 1. LA POSTE : COMMUNICATION D'UNE ORGANISATION

Le Groupe La Poste possède une longue et riche histoire, avec néanmoins un point particulièrement marquant : sa transformation en exploitant autonome de droit public à partir des années 1990, alors que La Poste était jusque là sous la tutelle de l'État. En effet, en 1963, le rapport Bloch Lainé (« Pour une doctrine de l'entreprise ») fait partie des premiers discours visant à réformer les entreprises. Par la suite, ces discours s'amplifient avec la crise économique des années 1970 et 1980. L'idée est de fluidifier et flexibiliser l'outil de production, et de mobiliser les employés autour du projet d'entreprise. Aussi, les entreprises publiques doivent également suivre ces réformes qui, par ailleurs, font suite à une période de forte critique de la bureaucratie. En 1967, le rapport Nora met l'accent sur la nécessité d'une autonomie de gestion pour les entreprises publiques, puis le rapport Barret-Kriegel de 1986, et enfin la circulaire Rocard de 1989 insistent sur l'importance d'une participation active des salariés du public au fonctionnement de leur organisation. La débureaucratisation va donc toucher en premier lieu les entreprises réalisant des activités marchandes, puis ce sera le début des privatisations, à compter de 1986. Concernant La Poste, c'est à partir de 1990 que les réformes marquantes démarrent et se succèdent, pour en arriver, notamment, à la création d'une banque en 2006. Pour autant, Le Groupe La Poste possède toujours une double mission, en concevant et en distribuant des services payants, mais aussi en assurant des services d'intérêt collectif dans le cadre d'une vocation de service public. La Poste a donc connu différents stades de modernisation en lien avec les évolutions de la société.

À chaque fois, les fonctionnaires et les salariés ont dû s'adapter avec plus ou moins de facilités aux réorganisations internes. Parallèlement, et peu à peu, c'est la culture d'entreprise qui s'est, elle aussi, transformée, en lien avec une communication interne qui a accompagné ces différentes mutations au sein de l'organisation. « Une organisation apparaît [...] comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et simultanément comme une construction collective dynamique qui favoriserait l'accomplissement de projets communs » (Brisedou, 2005 : 17). Elle peut également être définie comme « un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement, mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir » (Brisedou, 2005 : 17). L'organisation est souvent comparée à une machine, à un

être vivant, ou encore à une culture (dans le sens où elle produit des règles et des appartenances, mais aussi où elle suscite une adhésion à des normes et à des valeurs qu'elle produit). Ainsi, dans le cas de La Poste, le passage d'une administration à une entreprise n'est pas anodin, car en théorie les deux statuts s'opposent : concernant l'administration, sa production n'est pas destinée à être vendue, alors que le but d'une entreprise est de produire pour vendre en répondant aux besoins du marché, afin de réaliser des bénéfices.

L'entreprise est un des endroits où la communication se déploie. La communication d'entreprise s'adresse aux clients, aux partenaires, etc., alors que la communication interne vise prioritairement les salariés. Elle les informe de la stratégie d'entreprise, mais cherche aussi à les responsabiliser, à les fédérer et à les solidariser en développant un sentiment d'appartenance, par exemple, par la culture, le langage ou encore des valeurs communes. « La communication dans l'entreprise est devenue un élément de la stratégie que doit adopter toute organisation » (Lehnisch, 2003 : 83). La communication interne appartient à la stratégie de l'entreprise. Sa mission est donc également d'accompagner les différents projets de celle-ci, et d'introduire le changement dans le quotidien : c'est le rôle de la communication dans la conduite du changement organisationnel.

Section 1. La Poste : une entreprise en mouvement

Le service public postal est soumis à de multiples réorganisations depuis sa libéralisation. Débutée avec la réforme Quilès¹⁶ en 1990, la transformation s'est poursuivie au début des années 2000 avec comme objectif l'accroissement de la productivité. En 2010, La Poste devient une entreprise privée à capitaux publics, entièrement soumise aux règles de la concurrence. Cette modernisation a eu de nombreuses conséquences sur les postiers. D'une

¹⁶ La méthode « Quilès », au ministère des PTT : « Le prédécesseur Gérard Longuet vient d'échouer à imposer une réforme similaire, faute de débat préalable. Paul Quilès propose une méthode différente : pendant 6 mois il fait s'exprimer les syndicats, tout en contrôlant cette expression par une intense communication, interne et externe, dirigée vers l'objectif recherché : sortir les PTT de l'administration, pour les inclure « dans la perspective européenne » de mise en concurrence des « opérateurs publics ». Paul Quilès promet « le maintien de l'unité humaine et sociale » à La Poste et à France Télécom. Il annonce dans un entretien exclusif au *Monde*, le 8 décembre 1988, que les personnels pourront conserver leur statut de fonctionnaires, même si ce ne sera pas le cas des nouveaux embauchés. Ils bénéficieront aussi d'une « plus grande autonomie de gestion ». La direction de la CFDT, après s'y être opposée, soutiendra la réforme, sous la pression d'Edmond Maire, proche du Premier ministre Michel Rocard et qui achève son mandat ».
(https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9forme_des_PTT_de_1990. Consulté en janvier 2015).

culture du service public en faveur de l'utilisateur, ils ont dû s'adapter aux règles d'une gouvernance dédiée à l'amélioration de la rentabilité. Ils ont ainsi dû adopter une logique de compétitivité à destination du client.

1. La Poste : de Louis XI au Groupe

La Poste est issue des relais de poste créés par Louis XI en 1477 pour le transport des messages royaux. Un siècle plus tard, en 1576, sont créés les offices de messagers royaux qui sont spécialisés dans le transport de documents administratifs et juridiques, en étant toutefois autorisés à prendre les lettres de particuliers. À la fin du XVI^e siècle, les premiers bureaux de poste sont installés. À partir du XVII^e siècle naît l'administration des postes, puis en 1879, l'administration des postes et télégraphes. Les Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT) sont rattachés au ministère des Postes et Télécommunications. Deux directions générales sont créées par décret du 10 mai 1946 au sein des PTT : la direction générale des télécommunications et la direction générale de La Poste. En 1988, les PTT prennent l'appellation France Telecom. Avant 1990, La Poste est donc une administration d'État ayant un budget commun avec France Telecom.

La réforme des PTT de 1990 sépare ensuite les postes et les télécoms, les transformant en deux entreprises publiques autonomes. Au 1^{er} janvier 1991, se distinguent ainsi La Poste et France Télécom, chacune devenant un établissement public industriel et commercial (EPIC) qui peut désormais employer des agents contractuels. Dans les années 1990, et surtout 2000, La Poste doit faire face à la baisse continue des volumes de courrier. Elle s'ouvre également à la concurrence des marchés postaux à l'échelle européenne, et perd donc progressivement le monopole de l'acheminement et de la distribution du courrier en France. Ainsi, à compter des années 2000, La Poste s'agrandit et propose à ses clients, par l'intermédiaire de La Banque postale, créée à cet effet au 1^{er} janvier 2006, l'ensemble des services bancaires. Les Services financiers de La Poste laissent désormais la place à une banque à part entière.

En 2010, La Poste devient une société anonyme à capitaux publics, mais le statut des postiers reste inchangé : ils sont salariés pour certains et continuent à être fonctionnaires pour d'autres. De même, les quatre missions de service public sont confirmées : le service universel postal, le service public du transport et de la distribution de la presse, la mission d'accessibilité

bancaire, et enfin la mission d'aménagement du territoire afin de permettre de maintenir sur tout le territoire un niveau d'accessibilité aux services postaux.

Aujourd'hui, La Poste et l'ensemble de ses filiales regroupées forment Le Groupe La Poste. Celui-ci compte 266 000 collaborateurs, c'est donc le premier employeur de France après l'État. Il est doté d'un comité exécutif composé d'un président, d'un directeur général et de directeurs généraux adjoints qui sont également directeurs généraux des principales filiales du groupe. Le président du groupe La Poste est nommé par décret en Conseil des ministres, sur proposition du conseil d'administration de La Poste. Depuis septembre 2013, le président directeur général du groupe La Poste est Philippe Wahl. Le délégué général, chargé des politiques transverses et de la cohésion du Groupe est Georges Lefebvre. Le directeur général adjoint, en charge de la branche Courrier, Colis, Services au domicile, est Nicolas Routier. Le directeur général adjoint, président de GeoPost, est Paul Marie Chavanne. Le directeur général adjoint, directeur général du Réseau La Poste, est Philippe Bajou. Le directeur général adjoint, président du directoire de La Banque Postale, est Rémy Weber. Enfin, la directrice générale adjointe, en charge du Numérique et de la Communication, est Nathalie Collin.

Le Groupe La Poste est donc devenu une entreprise française multi métiers, avec cinq branches : le Courrier, Colis et Service à domicile ; Géopost ; le Réseau ; la Banque Postale ; et enfin le Numérique.

L'activité courrier a évolué, notamment, depuis 2002. Le rôle historique de transporteur s'est enrichi d'une multitude de compétences. La branche courrier réunit aujourd'hui les filiales de la holding Sofipost, qui regroupe elle-même quatre pôles : Mediapost Communication, Docapost, Viapost et Asendia. Depuis le 1^{er} janvier 2011, la totalité de l'activité du Courrier est soumise à la concurrence. Aussi, en amont, afin de se préparer à l'évolution de son environnement, le Courrier a mis en place entre 2004 et 2012 un programme de modernisation industrielle nommé Cap Qualité Courrier. En 2012, la branche Courrier a réalisé un chiffre d'affaires de 11,4 milliards d'euros. Avec un marché pourtant très concurrentiel et en expansion, La Poste est restée numéro 2 en chiffre d'affaires, pour le Colis-express en Europe. La maison mère ColiPoste comprend la holding Colis et le groupe GeoPost, qui regroupe lui-même plusieurs filiales dont Chronopost, Exapaq, Seur et DPD (marque internationale de GeoPost). Leur chiffre d'affaires global en 2012 s'élève à 5,6 milliards d'euros, il est en progression de 7,3 %.

GeoPost est désormais implanté sur tout le continent européen. Hors Europe, l'opérateur a développé sa présence en Chine, aux États-Unis et sur le continent africain (Niger, Maroc, Côte d'Ivoire, Burkina Faso et Afrique du Sud).

Le Réseau des bureaux de poste forme, à lui seul, une autre branche du groupe. Au travers des 17 000 points de contact répartis sur l'ensemble du territoire, le Réseau assure la distribution des produits du groupe (courrier, colis, produits bancaires, assurance, téléphonie mobile...). Près de 7 000 points de contact sont gérés en partenariat avec des communes ou des communautés de communes (agences postales communales) ou des commerces (relais-poste). Pour atteindre son objectif de 95 % de clients satisfaits à l'horizon 2015, le Réseau déploie un nouveau modèle d'accueil, de conseil et de vente, qui modernise l'accueil, limite la file d'attente et permet d'offrir un service personnalisé. En effet, le multicanal permet une plus grande place au conseil en libérant les guichetiers des opérations courantes effectuées à distance ou via les automates. En mai 2011, La Poste Mobile, filiale du groupe détenue à 51 % par La Poste et à 49 % par SFR, est créée. Fin 2012, La Poste Mobile a déjà attiré 643 000 clients. La Poste gère également le site web laposte.net, qui inclut notamment un webmail gérant des adresses électroniques se terminant par @laposte.net et des pages d'actualités. Selon le site, Laposte.net est le 6^e webmail utilisé en France. En avril 2014, le nombre de comptes opérationnels sur laposte.net s'élève à 3,8 millions.

La Banque postale est elle-même une filiale du groupe, détenue à 100 %. Ses principales filiales sont des holdings : SCI (propriétaire des murs des Centres financiers régionaux), La Banque Postale Gestion privée, La Banque Postale Collectivités Locales (coentreprise avec la Caisse des Dépôts), SF2 (holding des activités bancaires) et la Poste Immo. La Banque Postale gère aujourd'hui les comptes bancaires de 10,6 millions de clients actifs et de 446 000 clients personnes morales (entreprises, collectivités et associations). Avec un produit net bancaire de 5,5 milliards d'euros en 2013 (+ 5,7 % par rapport à 2012), elle réalise 25 % du chiffre d'affaires global du Groupe grâce au dynamisme de ses filiales et de ses nouveaux produits. La loi de modernisation de l'économie de 2008 lui a reconnu la mission d'accessibilité bancaire. Ainsi, régulièrement classée parmi les banques de détail les moins chères du marché, elle offre l'ensemble des produits bancaires à un tarif raisonnable. Ainsi, toutes activités confondues, en 2013, le chiffre d'affaires s'élève à 22,1 milliards d'euros. Le résultat d'exploitation atteint les 770 millions d'euros, tandis que le résultat net du Groupe s'élève à 627 millions d'euros. La répartition du chiffre d'affaires par activité est la suivante :

47,4 % pour le Courrier, 26,9 % pour le Colis-Express et 25 % pour La Banque Postale. 82,4 % du chiffre d'affaires a été réalisé en France, contre 17,6 % à l'International.

La Poste, puis aujourd'hui, le Groupe La Poste, ont donc vécu de multiples transformations au fil des années. Pourtant, nous voudrions mettre en lumière, plus particulièrement encore, une période qui nous semble charnière dans ces nombreuses mutations, de par les conséquences qu'elle a eu notamment sur les fonctionnaires : celle des années 1990 avec le changement de statut de l'organisation.

2. D'une logique de service public à une logique commerciale : la greffe culturelle

Depuis les années 1990, La Poste est davantage confrontée à l'évolution de l'environnement économique et social, et à l'augmentation de la concurrence, en se situant notamment sur le marché de la communication et sur le marché bancaire avec les Services financiers. Elle perd peu à peu son monopole, car le secteur de la communication est très concurrentiel et évolutif. De même, les agences bancaires se développent, les produits se banalisent et le taux de bancarisation s'élève. Son autonomisation doit donc lui permettre de lutter contre la concurrence, tout en maintenant sa mission fondamentale : un service public de qualité. Ainsi, cette tension a des répercussions sur sa mission d'intérêt général, sa culture et son management qui doit passer d'une gestion administrative du personnel à une gestion stratégique des ressources humaines.

Si La Poste adopte une logique de marché, l'intérêt général et le principe d'égalité de traitement des usagers sont mis à mal, mais si elle conserve une logique bureaucratique, son existence est menacée. Elle doit donc concilier les valeurs d'une logique d'administration publique et celles d'une logique de marché avec des impératifs économiques, sans remettre en cause sa légitimité et son identité. Selon la Direction Générale de l'époque, elle doit parvenir à une « mixité culturelle » (Teissier, 1997 : 14), l'objectif étant de greffer à la culture de service public, une culture ouverte sur l'environnement de marché, axée sur le client, la qualité de service, les parts de marché et la stratégie marketing. L'idée est de créer une nouvelle culture qui concilie l'originalité d'une Poste dans un environnement de marché et un projet fédérateur agissant comme une force de cohésion interne, afin de fournir un support d'identification à l'ensemble du personnel. Cette révolution culturelle passe donc par l'intégration d'une nouvelle logique de fonctionnement. Pourtant, lorsque les fonctionnaires

sont interrogés, la plupart souhaitent accroître la qualité de service, mais ne veulent pas que leur travail soit sous tendu par une logique commerciale de type privé. Ils souhaitent au contraire rester dans une logique de service public garante du principe d'égalité, mais aussi parce qu'ils assimilent le service public au statut du fonctionnaire, à la sécurité de l'emploi, à la protection et aux avantages sociaux. Ces principes sont à la source « de la morale professionnelle des postiers » (Teissier, 1997 : 79) et constituent la culture postale. Celle-ci se fonde sur trois grands principes : la notion de service public, l'usager et le statut particulier d'agent d'une administration de l'État.

La notion de service public repose sur la mission d'intérêt général comme raison d'être de La Poste. Autrement dit, pour nombre de postiers, c'est le refus de considérer que La Poste devrait se soumettre aux impératifs de la recherche du profit. De la même façon, ils considèrent que l'usager ne doit pas être sacrifié au profit de l'enrichissement de l'entreprise. Enfin, être agent d'une administration de l'État, c'est être soumis à trois principes républicains : celui d'égalité entre les salariés, celui d'indépendance contre l'arbitraire de l'État, et celui de responsabilité car « la société a le droit de demander des comptes à tout agent public de son administration » (article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen). Plus précisément, les valeurs qui sous-tendent la mission de service public sont le devoir, la solidarité, l'humanisme, la démocratie, l'égalité de traitement de l'usager, mais aussi la fierté avec le sentiment de participer à une mission noble fixée par l'État. Le statut quant à lui, confère des privilèges et le sentiment d'appartenir à une communauté, mais l'organisation postale peut aussi être une bureaucratie étouffante, lente et immobile à qui l'on doit obéissance et conformité. Le travail est vu comme routinier mais utile, et demande abnégation, résignation, sens du devoir ainsi que conscience professionnelle.

Ainsi, tout comme n'importe quelle administration ou entreprise, La Poste possède une identité professionnelle avec un système social qui fonctionne avec son système de valeurs, de normes, de représentations, mais aussi avec ses lois propres, ses tensions et ses relations de pouvoir. La particularité que l'on peut néanmoins lui accorder est qu'elle est à la fois une organisation et une institution qui exerce une véritable emprise institutionnelle en activant un sentiment de sécurité. Le ferment culturel postal se nourrit de différents mythes présents aussi bien dans les différents secteurs de l'activité de l'organisation qu'aux différents niveaux hiérarchiques. Ces mythes sont présents dans les discours, ils sont porteurs de sens et de références, et remplissent une fonction d'ordre social et d'intégration sociale. Ils se rapportent à la hiérarchie : schéma pyramidal, lien de subordination avec un conditionnement de dépendance, d'obéissance et de soumission, ainsi que lutte symbolique entre postiers

concernant la carrière. Ils concernent également le règlement : principe de légalité qui devient une loi personnelle. Enfin, ils se rapportent au devoir qui appelle raison, volonté et éthique. La dimension mythique nourrit donc une sorte de morale professionnelle postale qui induit des attitudes et des comportements, mais qui prescrit également des interdits, une continuité et une régularité dans la façon de travailler. Plus qu'une dimension mythique, c'est une véritable idéologie en tant que processus d'influence, qui structure les identités et offre des pôles d'identification à des idéaux collectifs. Elle agit « comme un réducteur d'angoisse de la séparation et de l'abandon (séparation du Père imaginaire qui protège à travers le statut mais à qui l'on doit obéissance) » (Teissier, 1997 : 123). De même, elle confère au postier « une valorisation et une exaltation du Moi » (Teissier, 1997 : 79) car elle lui offre une idéalisation de lui-même par la réalisation de soi, donnée par l'idéologie de service public. L'adhésion donne donc aux postiers des codes symboliques fédérant les identités individuelles en surmontant les antagonismes collectifs, afin de créer une identité collective homogénéisant les représentations. « L'idéologie crée la groupalité » (Teissier, 1997 : 79).

Ainsi, modifier la culture revient à modifier les valeurs, le système de références, les repères identificatoires, les données organisationnelles, et par là même, les représentations individuelles. De même, pour l'individu le changement peut être angoissant car il remet en question les habitudes de travail, les relations et les rapports de pouvoir. Il faut faire face à la nouveauté avec ce qu'elle représente de perturbations en termes de normes, valeurs, idéologies et mythes qui sous-tendent les attitudes et les comportements des individus constituant un système d'identification et de reconnaissance. En effet, les situations professionnelles et le rapport au travail ont un impact sur les valeurs et les représentations que les postiers ont de leur rôle, des autres et de leur vécu organisationnel. Il s'agit d'un processus de socialisation au travers duquel le postier apprend et intériorise des données socioculturelles, afin de s'adapter à son environnement de travail. La Poste a une emprise organisationnelle, une influence culturelle sur les postiers. Le changement implique donc de changer le système représentationnel et peut donc par là même introduire des résistances aux changements, car c'est l'identité professionnelle qui doit se modifier. Par ailleurs, sans enjeux, le changement pour l'individu est d'autant plus difficile.

De la même façon, la réforme engendre un changement de management, car la survie de La Poste repose désormais sur ses salariés. Le discours de l'entreprise et la dimension entrepreneuriale rentrent donc progressivement dans le milieu postal. La fonction personnel acquiert une perspective managériale. D'une ancienne direction administrative du personnel, on passe à une direction des ressources humaines. Son rôle est dorénavant de créer de la

valeur ajoutée en mobilisant de façon cohérente les postiers afin de concrétiser la réforme. Les collaborateurs deviennent une ressource pour l'entreprise. La politique de gestion des ressources humaines se base désormais sur la volonté de faire adhérer aux changements et d'y impliquer les agents. La fonction ressources humaines devient une fonction centrale. De même, la fascination du secteur privé se traduit par un management qui prône la décentralisation des décisions, la responsabilité, l'autonomie, la qualité de service, le passage à l'usager client et la mobilisation de l'intelligence des postiers. Ce nouveau management postal se base sur un management de type participatif, qui repose sur de nouvelles valeurs telles que l'autonomie, l'initiative, la responsabilisation, mais aussi l'instauration d'un nouveau système d'appréciation, car l'implication et les compétences des acteurs sont désormais davantage sollicitées. Ce style de management se distingue du management bureaucratique et paternaliste présent jusque-là à La Poste, axé sur une logique de service public avec des usagers. Le management directif doit donc s'effacer afin de supprimer les rapports de soumission et les comportements apathiques. L'objectif du management participatif est de s'inscrire dans un mode de diffusion par le biais de la communication, qui soit vecteur de la transformation à opérer. Il s'agit d'influencer les identités collectives afin qu'elles se fondent dans un consensus socio-organisationnel. L'introduction d'une hiérarchie d'animation à la place d'une hiérarchie sanction a pour but d'entraîner « l'adhésion et une prise en charge individuelle des objectifs de l'entreprise et des contraintes qu'elle rencontre » (Teissier, 1997 : 261). Tous les postiers doivent s'impliquer dans le changement et avoir un langage commun en intégrant les caractéristiques de l'entreprise telles que la concurrence, le client et la qualité de service. Les comportements doivent donc s'homogénéiser et une nouvelle philosophie des rapports sociaux est à diffuser. Il y a la tentative par La Poste d'une « recommunisation » (Teissier, 1997 : 266) afin de créer un esprit d'entreprise. La communication institutionnelle est utilisée afin de renforcer l'image et l'identité de l'entreprise pour créer un espace social interne commun, et que La Poste se démarque à l'extérieur de ses concurrents. Le changement culturel est donc amorcé, en souhaitant intégrer à son identité l'image d'une Poste qui se débureaucratise. La concurrence est présentée à la fois comme un danger, mais aussi comme un stimulant. La Poste passe donc d'une optique de production à une optique de marketing.

Ainsi, l'évolution des mentalités passe par une tentative d'intégration d'un modèle commun privilégiant l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et la recherche de la qualité. Le but est de susciter l'adhésion aux nouvelles valeurs et de créer un but commun à tous les salariés, afin d'induire un travail collectif basé sur la coopération. Il s'agit d'un management par la culture,

afin de susciter l'engagement. Pourtant, dans la réalité, malgré les stratégies mises en place par la direction, la greffe culturelle ne prend pas complètement. En effet, l'acceptation du changement par les postiers ne se commande pas. Elle ne peut pas s'imposer, car l'accord doit « reposer sur des convictions partagées par les membres » (Teissier, 1997 : 266). La dimension identitaire et culturelle (Sainsaulieu, 1986) des acteurs peut faire échec aux projets de l'entreprise, et l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977) a bien montré les différents types de pouvoirs relatifs à l'acteur.

Ainsi, cette courte analyse nous a permis de mieux cerner l'histoire de la modernisation de La Poste, avec ses raisons, mais aussi ses réactions chez les postiers. Etant donné que notre recherche-action et notre implication dans l'entreprise se fait au sein des Services financiers, et plus particulièrement au cœur du Centre financier de Toulouse, nous allons nous centrer sur l'histoire et l'évolution des Services financiers de La Poste.

3. Des Services financiers à La Banque Postale

En 1817, le transfert matériel des espèces par voie postale est interdit par l'arrêté du 24 février à cause de problèmes récurrents d'insécurité. Le transfert de fonds est alors remplacé par des mouvements comptables : le mandat postal. Autrement dit, en échange d'un dépôt d'espèces dans un bureau de poste, l'expéditeur reçoit une reconnaissance qu'il envoie par courrier au bénéficiaire afin que ce dernier retire à son tour un montant équivalent. Ce système connaît un immense succès au XIX^e siècle, notamment après l'arrivée du télégraphe à partir des années 1860. Le mandat peut alors être payé le jour de son émission. Parallèlement au développement du mandat, et dès 1835, le réseau postal est autorisé à collecter l'épargne populaire pour les 59 caisses d'épargne privées reconnues d'utilité publique. L'État veut aider une clientèle modeste à se constituer une épargne par le jeu des dépôts successifs et par l'accumulation d'intérêts exonérés d'impôt. Le 9 avril 1881, la Caisse nationale d'épargne est créée. Celle-ci est placée sous l'autorité de l'administration des Postes et assure la gestion administrative ainsi que la collecte. Le Livret national d'épargne remporte rapidement un grand succès dans les campagnes d'autant plus que le personnel des Postes est rétribué selon les montants recueillis ou au nombre de nouveaux livrets ouverts. À partir de 1882, les services de la Caisse nationale d'épargne sont étendus au-delà du territoire métropolitain

(Tunisie, Algérie, Maroc...). En 1900, 3 millions de livrets sont en circulation, et plus de 6 millions 10 ans plus tard. En 1918, La Poste crée le premier moyen de paiement avec le chèque postal. Au 1^{er} juillet de la même année, La Poste ouvre ses premiers centres de chèques postaux¹⁷, puis continue son développement, cinq mois plus tard, avec l'ouverture de quatre centres supplémentaires¹⁸ dont celui de Toulouse. C'est le début de la relation à distance avec des relevés de compte journaliers. L'évolution est ensuite rapide. En 1918, le nombre de comptes chèques postaux s'élève à 9000, pour passer à un million en 1941, puis doubler cinq ans plus tard. Avec la loi du 28 novembre 1955, le chèque postal devient un instrument de paiement égal au chèque bancaire. En 1959, la Caisse nationale de prévoyance est créée, elle s'associe avec La Poste pour diffuser sa gamme de produits d'assurance. En 1967, les Services financiers de La Poste créent leur première Société d'investissement à capital variable. Dans les années 1960-1970, l'assouplissement des règles en vigueur dans le secteur bancaire entraîne le développement de la concurrence. Pour consolider sa position sur le marché bancaire, La Poste doit donc proposer de nouveaux services.

Ainsi, progressivement, les activités des Services financiers se diversifient et se développent. Par exemple, en 1962, à Rouen, le système des cartes perforées naît et préfigure l'ère de l'informatique. En 1965, à Paris, l'épargne-logement est créée. Les premiers crédits immobiliers apparaissent dans la foulée. En 1966, le livret d'épargne devient le livret A. En 1967, les Services financiers de La Poste lancent leur première SICAV. En 1969, c'est la création du plan d'épargne-logement. En 1970, les Services financiers autorisent les petits découverts. Dans la même année, les comptes joints et associés sont créés. De même, à partir de 1975, La Poste crée un réseau national de distributeurs automatiques de billets fonctionnant avec les nouvelles cartes de retrait et accessibles 24 heures sur 24. Avec le décret du 24 décembre 1965 applicable au 1^{er} janvier 1966, le livret A remplace le livret d'épargne classique. Ainsi, le livret A devient rapidement un outil courant dans la vie quotidienne des français. En 1970, la Caisse nationale d'épargne gère alors près de 12,8 millions de livrets d'épargne. Cependant, il faut attendre 1974 et une campagne de communication à grande échelle pour que le terme livret A soit utilisé et reçoive une adhésion encore plus massive. En 1980, les Centres financiers s'équipent alors de postes terminaux multifonctionnels et les centres de chèques postaux deviennent les centres régionaux des Services financiers. En 1985, le livret A se dématérialise. En 1989, c'est la création de Vidéo Poste qui est le service

¹⁷ Les Centres sont ouverts sur Paris, Bordeaux, Lille, Marseille, Nantes, et Clermond-Ferrand.

¹⁸ Les Centres supplémentaires sont sur Dijon, Rouan, Nancy, et Toulouse.

pionnier de la banque à distance. La loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 réforme La Poste et les Services financiers dans leur ensemble. La Poste devient alors un établissement public doté d'une autonomie financière. À partir de là, une nouvelle politique marketing est amorcée avec pour objectifs d'élargir et de fidéliser une nouvelle clientèle, notamment les jeunes. Ainsi, à compter de ce moment là, les Services financiers se réorganisent. Les centres régionaux des Services financiers adoptent une organisation modulaire avec accueil téléphonique. Quatre ans plus tard, les modules (un client, un bureau, un module) se territorialisent. Dès 1992 avec Audiotel, les clients des Services financiers de La Poste peuvent réaliser des opérations bancaires à distance (consultations de solde, etc.). Parallèlement, La Poste établit de nombreux partenariats pour élargir sa gamme de produits (assurance-vie, etc.) et de services bancaires. Par exemple, avec Société générale, Indosuez et le Crédit foncier de France pour l'élaboration de produits de placement ; avec les AGF pour des produits d'assurance-vie et avec Gras Savoye pour des produits de prévoyance. En 1995, le projet Atlantis sonne le début de la télégestion, puis 1 an après, c'est le début de l'organisation en filières. Les centres régionaux des Services financiers sont donc rattachés à une direction unique.

Au début des années 2000, les Services financiers de La Poste se restructurent et une nouvelle organisation financière apparaît. Le Groupe se dote alors de filiales fonctionnelles sous l'égide d'une holding unique : Sogeposte, spécialisée dans la gestion des organismes de placement collectif en valeurs mobilières des clients de La Poste ; Efiposte qui assure la gestion financière des centres de chèques postaux ; Assurposte pour la gestion des produits d'assurance de personnes et de prévoyance ; ou encore Sogerco, une société de courtage d'assurance. De même, en 2000, c'est l'arrivée d'une base de données clients qui devient commune aux centres régionaux des Services financiers et aux bureaux de poste. En 2005, le projet de loi de régulation postale est adopté par le Sénat. La loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales prévoit la création par le groupe La Poste d'une filiale recevant tous les biens, droits et obligations relatifs aux activités des Services financiers de La Poste. Cette création est autorisée le 21 décembre 2005 par la Commission européenne. Ainsi, la loi de régulation des activités postales de 2005 investit les Services financiers de La Poste d'une mission de service public dans les domaines bancaires, financiers et d'assurance en lui faisant obligation de proposer des produits et services au plus grand nombre.

Le 1^{er} janvier 2006, la naissance de La Banque postale est officielle et les Centres financiers en deviennent le back office. Elle est filiale à 100 % du groupe La Poste. À partir de cette

année-là, c'est donc le démarrage du projet de développement et de compétitivité des Centres financiers en plusieurs volets : éditique, services spécialisés et production. La gouvernance de La Banque postale est assurée par le Conseil de surveillance qui est composé de dirigeants de La Poste, de représentants des salariés de La Banque postale et de membres indépendants. Le Conseil de surveillance contrôle la gestion de La Banque postale et s'assure du bon pilotage de sa stratégie. Il est composé au 1er mars 2014 de 15 membres et présidé par le président directeur général de La Poste SA, Philippe Wahl. La gouvernance interne de La Banque postale est rythmée par la tenue du Comité opérationnel, du Comité exécutif et du Comité de direction, et de six comités présidés par un des membres du Directoire. Dès le départ, La Banque postale reçoit l'autorisation d'élargir sa gamme à tous les types de crédits immobiliers. En 2007, La Banque postale obtient de l'État l'autorisation d'étendre sa gamme de produits aux crédits à la consommation, puis deux ans plus tard, à l'assurance de dommages. Au 1^{er} janvier 2008, la direction des opérations bancaires est créée. Au cours de cette même année, la loi de modernisation de l'économie reconnaît à la seule Banque postale la mission d'accessibilité bancaire : elle a ainsi l'obligation d'ouvrir un livret A à toute personne qui en fait la demande et d'effectuer gratuitement sur ce livret les dépôts et retraits à partir de 1,5 euro, et également les virements ainsi que les prélèvements sur certaines opérations : prestations sociales, EDF, etc. De 2008 à 2010, les centres régionaux des Services financiers deviennent les Centres financiers. Ceux-ci se soumettent aux couleurs de La Banque Postale avec une signalétique externe et interne ainsi qu'un affichage dynamique. En 2010, les pouvoirs publics autorisent La Banque postale à lancer une offre de produits et de services pour le financement des personnes morales.

Depuis les années 2010, le développement de La Banque postale s'accroît pour atteindre aujourd'hui plus de 26 millions de clients et plus 11,4 millions de comptes de dépôt. Par ailleurs, elle représente 10 % du marché des cartes bancaires, elle est le troisième réseau français de distributeurs automatiques de billets et le troisième bancassureur français. Au 31 décembre 2010, 1 899 personnes sont salariées de La Banque postale et 1 004 dans les filiales. Par exemple, les filiales sont La Banque postale Collectivités Locales, La Banque postale Crédit Entreprises, EasyBourse, La Banque Privée Européenne, La Banque postale Assurances IARD, La Banque postale Assurance Santé, La Banque postale Prévoyance, etc. La Banque postale réunit à elle seule, 27 000 salariés des Services financiers de La Poste dont 7 322 conseillers financiers et 1 647 conseillers spécialisés en immobilier et gestion de patrimoine.

L'histoire des Services financiers vient d'être illustrée grâce aux nombreux évènements qui ont jalonné leur évolution, avec un élément marquant : la création de La Banque Postale en 2006. À partir de cette date, l'accélération du développement des activités s'intensifie et les Services financiers s'organisent en fonction.

4. Diversification des activités de La Banque Postale et focus sur le Centre financier de Toulouse aujourd'hui

Depuis 2010, les activités continuent de se développer et de se diversifier. À titre d'exemple, quelques-unes de ces activités vont être présentées.

En juin 2012 est créée La Banque Postale Développement Local en vue de la constitution d'un pôle de financement des collectivités locales françaises. Cette filiale se charge de la commercialisation, de la gestion des nouveaux crédits et du refinancement sur les marchés financiers grâce à des obligations foncières sécurisées. De même, la gamme de produits de financement à destination des acteurs du secteur public local s'élargit. La Banque Postale étend donc sa gamme de financements à l'ensemble des acteurs du service public local (établissements publics de santé, entreprises publiques locales) et propose des offres de gestion de dettes et de services. La Banque Postale a également acquis le 2 avril 2013 la Banque privée européenne auprès de Crédit mutuel Arkéa. Elle renforce ainsi son offre à destination des clients patrimoniaux à qui elle propose désormais une gamme complète : crédits patrimoniaux, épargne et assurance. Par ailleurs, La Banque Postale, les acteurs publics du domaine social et les associations de lutte contre l'exclusion ont créé en octobre 2012 un club de réflexion et d'action : « L'initiative contre l'exclusion bancaire ». Ce club réunit des associations telles que la Croix-Rouge française, les Restos du Cœur, ou encore le Secours catholique. Ainsi, le développement de l'offre d'accession sociale à la propriété s'accroît. En effet, conformément à ses engagements pris fin 2012, La Banque Postale accélère la commercialisation de ses offres de crédit à destination des ménages les plus modestes. Ce modèle de financement, fondé sur des partenariats avec les acteurs du logement social, vise à sécuriser les financements réalisés par la mise en œuvre de dispositifs de protection des emprunteurs. Cette activité est appuyée par le Comité d'orientation de l'accession sociale à la propriété, chargé de missions de conseil, de prospective et d'observation.

De même, La Banque Postale crée également « L'Appui », un dispositif d'accompagnement bancaire et budgétaire. « L'Appui » est une plate-forme bancaire d'information et d'orientation, accessible à l'initiative du client par un numéro unique non surtaxé. La mission de « L'Appui » est double : d'une part, améliorer la prévention des situations de fragilité financière, et d'autre part, accompagner les clients de La Banque Postale rencontrant des difficultés financières. Le client de La Banque Postale peut être orienté vers « L'Appui » par son bureau de poste, son Centre financier ou la filiale de crédit à la consommation de La Banque Postale. Certains partenaires de La Banque Postale, de l'action sociale ou du monde associatif, comme les Centres Communaux d'Action Sociale ou les Restos du Cœur, peuvent également orienter leurs bénéficiaires déjà clients de La Banque Postale vers « L'Appui ». Les conseillers de la plateforme évaluent le budget et le « reste pour vivre » du client, afin de détecter l'existence de droits non ouverts (RSA...) ou d'identifier les cas de surendettement ou de malendettement. Le cas échéant, est proposée une mise en relation avec des partenaires, acteurs sociaux volontaires ou associations, pour favoriser l'accès aux droits ou à des tarifs adaptés ou solidaires.

Enfin, en matière de multicanal, La Banque Postale continue de renforcer son dispositif pour accompagner l'évolution des usages bancaires. Après avoir ouvert en 2012 la première agence bancaire « La Banque Postale chez Soi », 100 % à distance, La Banque Postale poursuit en 2013 le déploiement de ce nouveau service avec l'implantation de nouvelles agences. La Banque Postale propose donc différents canaux de distribution : bureaux de poste, téléphone et l'Internet Mobile. Concernant les bureaux de poste, La Banque Postale reçoit les clients dans près de 10 000 bureaux de poste où travaillent 30 000 guichetiers. 10 000 conseillers les informent et les orientent. C'est la relation bancaire en face à face. Un nouveau dispositif d'accueil, l'Espace Service Client, est créé depuis 2010 au sein de 1 500 bureaux de poste. Aujourd'hui, le client est donc accueilli dès l'entrée, puis orienté vers la solution la plus rapide et la plus pertinente. Ce dispositif améliore considérablement la rapidité d'accès aux services bancaires. Concernant le téléphone, le 3639 est depuis 2005 le numéro d'appel unique de La Banque Postale. Le 3639 fournit un accès sécurisé à une gamme de services : gestion des crédits, opérations bancaires en direct, etc. Les clients peuvent aussi se renseigner et souscrire à divers produits (crédit immobilier, assurance auto...). Avec le 3639, il est également possible de faire opposition (carte bancaire, chèque) et de prendre rendez-vous avec un conseiller en bureau de poste. De même, le site La Banque Postale a reçu près de 40 millions de visiteurs en septembre 2013. Le site figure au 3^{ème} rang des sites bancaires les plus

consultés. Pour ce qui est de l'Internet Mobile, le portail mobile de La Banque Postale est disponible sur smartphone, depuis février 2010. Les clients peuvent donc y consulter leurs comptes et y effectuer différentes opérations. Cette application donne accès aux informations institutionnelles, produits et services, localisation des bureaux de poste, etc. Enfin, lancée début 2012, La Banque Postale chez soi est l'agence bancaire à distance pour les clients. Des conseillers bancaires sont disponibles 6 jours sur 7, par mail, messagerie instantanée, téléphone et visioconférence.

Ces multiples transformations ont donc des répercussions sur l'organisation des services et du personnel au sein des Centres financiers, devenus les back office de La Banque Postale. Nous allons voir comment celles-ci se concrétisent au sein du Centre financier de Toulouse.

Le Centre financier (CF) de Toulouse comprend plus de 500 collaborateurs. Comme dans l'ensemble des Centres financiers, il est en majorité composé de fonctionnaires (74 % contre 26 % de salariés), de femmes (70 % contre 30 % d'hommes) et la moyenne d'âge est de 50 ans. Le CF de Toulouse fait partie des 23 Centres financiers répartis sur le territoire national : 19 en France métropolitaine¹⁹ et quatre situés dans les DOM. Les acteurs des Centres financiers travaillent pour, et au nom de La Banque Postale. La direction nationale de pilotage, autrement dit la Direction des opérations de La Banque Postale, est exercée par Anne-Laure Bourn. Par ailleurs, il existe six centres nationaux à compétences nationales : le Centre des mandats et des titres optiques (CMTO), le Centre national des valeurs mobilières (CNVM), le Centre national de la monétique (CNM), le Centre national du crédit (CNC), le Centre national de l'assurance et des habilitations (CNAH) et le Centre national de mise en relation (CNMR).

Au Centre financier de Toulouse, les directions fonctionnelles sont représentées par une direction de la communication, une direction des ressources humaines, une direction financière, une direction technique, informatique et logistique, une direction du contrôle interne et de la conformité, et une direction de la qualité et de l'innovation. Les directions opérationnelles se composent de la direction clientèle, la direction des métiers spécialisés, et enfin la direction de La Banque Postale Chez Soi. La direction clientèle se compose du service client (dix équipes), du service développement (deux équipes), du service soutien au

¹⁹ Lille, Rouen, Rennes, Nantes, Paris, Orléans-la-Source, Limoges, Clermont-Ferrand, Châlons-en-Champagne, Strasbourg, Nancy, Dijon, Lyon, Grenoble, Marseille, Montpellier, Ajaccio et Toulouse.

développement et service au réseau (une équipe), du service risque (deux équipes), du service réclamations (un service), et du service vie du compte (deux équipes). Le rôle du service client est de traiter les demandes entrantes des clients, quel que soit le canal (téléphone, courrier, mail...), de répondre aux demandes des bureaux relatives aux interrogations des clients, et enfin de détecter les besoins et proposer des équipements. Le rôle du service développement est de répondre aux besoins des clients en matière d'équipement, et de réaliser la commercialisation de produits et services de La Banque Postale sur transferts d'appel ou signalements, et sur appels sortants. Le service Vie du Compte est là pour traiter les opérations « complexes » qui ne peuvent pas être gérées par le service client dans le respect des standards de qualité et de délais. Le rôle du service réclamations est de traiter l'ensemble des réclamations formulées par les clients, les analyser et apporter la meilleure réponse possible : réponse au client, correction de l'anomalie si elle est avérée, proposition le cas échéant d'une compensation financière. Il s'agit également dans ce service d'être l'interlocuteur du médiateur de La Banque Postale dans le Centre financier. Le rôle du service risques est là pour traiter l'ensemble des opérations qui relèvent du risque, que cela soit du risque par anticipation, du risque constaté ou du traitement du risque sur demande directe du client. Enfin, le service soutien au développement et service au réseau permet d'assister l'enseigne dans les procédures de gestion de la relation client, ainsi que de mettre en œuvre les outils destinés à améliorer le fonctionnement commun bureaux/ Centres financiers au service des clients.

La direction des métiers spécialisés se compose d'un service succession (cinq équipes), d'un service qualité assurance (trois équipes), d'un service contentieux (deux équipes) et d'un service crédit (une équipe). Le rôle du service succession est de traiter la succession des comptes des clients décédés, en relation avec les offices notariaux et les bureaux de poste. Il gère également les dossiers de succession des centres de Toulouse, Bordeaux et Limoges (soit 28 départements). Le service contentieux permet d'assurer le recouvrement des créances après clôture de neufs Centres financiers, ainsi que le traitement et le suivi des encaissements. Son rôle est aussi de garantir la mise en œuvre et le suivi des procédures de recouvrement amiables et judiciaires. Enfin, la relation avec les différents intervenants est également assurée : débiteurs, auxiliaires de justice, Banque de France, tribunaux, bureaux, autres Centres financiers, les sociétés de recouvrement. Le service contentieux est regroupé sur deux Centres financiers : Orléans La Source et Toulouse. Le rôle du service crédit instruction est d'instruire les demandes de prêt et d'éditer les offres de prêt en respectant les obligations réglementaires et en préservant le niveau de risque, ainsi que d'accompagner le client dans

son projet immobilier dans le cadre du schéma directeur du Crédit Immobilier. Enfin, le service qualité assurances est là pour créer, dans le Centre financier de Toulouse, un service garant de l'amélioration de la qualité des dossiers transmis à la CNP. Pour cela, il doit s'assurer de la complétude des informations, et il doit contrôler sur un périmètre défini les dossiers provenant des bureaux et à destination de la CNP.

L'agence de La Banque Postale Chez Soi, quant à elle, a ouvert ses portes dans le courant du second semestre 2013, dans la continuité de la création des agences d'Orléans La Source (en mars 2012), ainsi que de Rennes et de Montpellier (au cours du 1^{er} semestre 2013). Par la suite, l'agence de Châlons a été créée, vers la fin 2013 début 2014. Vers la fin 2013, ces agences comprenaient 130 conseillers à distance et plus de 130 000 clients.

À travers cet historique, nous faisons le constat que La Poste a toujours été en mouvement au fil des années et même des siècles. Son évolution s'est calquée sur l'évolution de la société. Elle a dû évoluer pour s'adapter, mais aussi pour préserver sa survie, et les lois de modernisation du service public y ont contribué. D'une manière générale, tout changement a des répercussions en termes de stress au travail. Néanmoins, celui de la transformation de cette administration publique en entreprise marque un tournant dans l'histoire de La Poste, et ses effets en sont d'autant plus forts, aussi bien pour l'organisation des services et du personnel (y compris pour les Services financiers), qu'en termes de valeurs, de culture, et d'identité professionnelle. Il s'agit donc d'un changement différent qui touche en profondeur les postiers, et qui marque la fin d'une époque. Aujourd'hui, et notamment avec la création de La Banque Postale, le développement sur le modèle de l'entreprise privée s'accroît et se densifie.

Section 2. La Poste : communication et gestion d'une organisation

De par son ancienneté, La Poste nous semble constituer un vrai « cas d'école » pour étudier la communication d'une organisation, et comment celle-ci peut évoluer en fonction des époques et en lien avec la transformation de la gestion des organisations. Nous verrons comment les approches fonctionnalistes, puis systémiques, de la communication des organisations se fondent dans les théories en gestion de l'organisation et de l'administration scientifique du travail. Nous aborderons également les approches critiques, symboliques, puis

constitutives de la communication organisationnelle, et nous veillerons pour chacune d'entre elles, à les illustrer (par exemple, en faisant référence aux actions syndicales pour ce qui est de la communication critique). Pour autant, la communication des organisations ne doit pas s'inscrire uniquement dans une perspective linéaire, car les organisations d'aujourd'hui, et notamment La Poste, constituent des organisations où la communication est hybride.

1. Une communication presque aussi rationalisée que l'organisation du travail

Les deux principales approches fonctionnalistes sont l'école classique et l'école des relations humaines.

L'école classique fait son apparition au XIX^e siècle dans le contexte de l'industrialisation massive et de la production capitaliste, où le management scientifique émerge dans le but de créer des profits. Dans cette perspective, l'organisation est vue comme une machine formelle et c'est au travailleur de s'y adapter, y compris dans sa communication qui doit se soumettre à cette logique mécanique. Le travailleur est alors vu comme une fonction faisant partie de l'organisation. La gestion y est fondée sur une répartition complémentaire des fonctions et des tâches, c'est ce qu'Adam Smith nomma un siècle plus tôt, la division du travail. Cette idée est par la suite reprise, notamment par Frederick Winslow Taylor avec l'organisation scientifique du travail (OST), ainsi que par Henri Fayol avec l'administration scientifique du travail (AST). Ainsi, de nombreuses prescriptions visent-elles à réduire l'imprévisibilité des comportements en instaurant des façons de faire et de communiquer. En effet, la communication est régie par un cadre formel reposant sur les lignes hiérarchiques, et la circulation des informations pour l'accomplissement des activités est rationalisée.

L'école des relations humaines vient bouleverser la manière dont l'organisation est pensée jusque-là, en s'intéressant plus particulièrement aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes et à la dimension relationnelle dans les organisations. Par exemple, ce mouvement est représenté par des auteurs tels qu'Elton Mayo, qui met l'accent sur la vie sociale, les sentiments et les affects des travailleurs, afin de comprendre la satisfaction et la motivation au travail. De même, les travaux de Kurt Lewin explorent la dynamique des groupes, le leadership et l'autorité, ou encore ceux de Rensis Likert s'intéressent aux relations entre supérieur et subordonné et au management participatif. Chester Barnard, quant à lui, approche l'organisation et sa communication comme un système coopératif. Par ailleurs, à partir des années 1950 émergent différentes théories de la motivation au travail, notamment avec

Frederick Herzberg et la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow. Celui-ci définit comme source de la motivation, une pyramide des besoins : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux, besoins d'estime, et enfin, accomplissement personnel. Ainsi, l'école des relations humaines superpose à l'organisation formelle une organisation et une communication informelle reposant sur des relations interpersonnelles non mandatées par l'autorité formelle, et non requises pour l'atteinte des objectifs. Cette approche insiste sur la nécessité de prendre en compte la fonction relationnelle de la communication afin que le climat psychologique de l'organisation favorise le rendement. L'efficacité de celle-ci repose donc sur les besoins sociaux et individuels des travailleurs.

Par conséquent, les approches fonctionnalistes reposent sur une vision instrumentale de la communication qui sert à planifier, contrôler et organiser le fonctionnement interne. Pour les tenants des approches classiques, la communication est un mécanisme de transmission de l'information ayant une fonction technique de transmission efficace de l'information. L'école des relations humaines ajoute à cette vision le facteur humain et les besoins motivationnels des travailleurs afin de créer, par exemple, un sentiment d'appartenance à l'organisation et une cohésion des équipes à des fins de productivité. Néanmoins, plusieurs paramètres existent, participant aux principaux dysfonctionnements de la communication, tels que, par exemple, le cadre de référence personnel, l'écoute sélective, la filtration de l'information, les problèmes de compréhension issus du sens réel du message ou des mots utilisés, les différences de statut qui jouent sur la crédibilité du message, la quantité d'information, ou encore l'impossibilité d'une rétroaction dans la réponse à l'émetteur. Dans l'approche systémique, les organisations sont considérées comme des systèmes informationnels où la communication est un liant stratégique. Les messages sont adaptés aux différentes cibles identifiées : clients, fournisseurs, acteurs clés (par exemple, la direction générale), etc. De la même façon et au cours des années 1950-1970, avec notamment les chercheurs de l'école de Palo Alto, il est considéré que l'information circulant au sein d'un système n'est utile que si elle a une signification pour le récepteur. Ainsi, dans le nouveau modèle de communication proposé, l'accent est mis sur « l'ensemble du système de communication considéré comme un réseau indissociable de relations » (Donnadieu, Karsky, 2002). La communication est donc vue comme un système ouvert d'interactions se réalisant toujours dans un contexte et un cadre social donné (Ruesch, Bateson, 1951/1988). L'école de Palo Alto s'interroge également sur la structure, le fonctionnement, les formes d'équilibre et sur la dynamique de la communication. Son approche repose donc sur plusieurs concepts. Par

exemple, Gregory Bateson distingue la communication digitale, c'est-à-dire ce qui est de l'ordre du langage (les mots), et la communication analogique, c'est-à-dire celle qui renvoie au corps, aux gestes et aux intonations. De même, les chercheurs de cette école dissocient le contenu (information, opinion, attente, etc.) de la relation qui se crée et qui se négocie avec son interlocuteur. Plus précisément, Paul Watzlawick différencie la relation symétrique, celle des personnes qui cherchent à instaurer l'égalité entre elles, de la relation complémentaire qui est fondée sur la différence du positionnement (par exemple, donner-recevoir, demander-obtenir, etc.). Par ailleurs, Paul Watzlawick parle de métacommunication lorsqu'il évoque l'art de communiquer sur la communication elle-même (par exemple, faire un commentaire sur un message précédent). Ainsi, l'école de Palo Alto considère-t-elle la communication organisationnelle comme un système de communication avec des individus en interaction entre eux et avec des produits (règlements, statuts, etc.). À partir de cette approche, il est donc plus aisé d'analyser et de comprendre les dynamiques organisationnelles, comme par exemple, les conflits, les jeux de pouvoir ou encore les systèmes de management. La communication interne de l'organisation est donc vue comme un système complexe d'interactions, où l'information est le lubrifiant du système qui permet de mettre en lumière les représentations de chacun.

Enfin, les travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg, à partir des années 1950, débouchent sur une analyse stratégique et systémique des acteurs et des organisations. La théorie de l'acteur stratégique se fonde sur plusieurs postulats. D'après Erhard Friedberg, en 1972, « aucun individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme moyen ». En effet, les buts fixés par l'organisation ne sont pas nécessairement ceux de ses membres. Le deuxième postulat concerne la liberté relative de l'acteur. Autrement dit, bien que celui-ci soit soumis aux règles de l'organisation et aux interdépendances qui le lient à d'autres acteurs, il n'est pas passif et peut toujours s'aménager une part d'initiative. Néanmoins, et c'est le troisième postulat, la rationalité de l'acteur est limitée puisqu'elle s'arrête aux ressources mobilisables dans une situation donnée où la liberté d'action n'est que relative. Ainsi, ces trois postulats permettent-ils de découler sur quatre concepts de la théorie de l'acteur stratégique : le pouvoir, la stratégie, le système d'action concret et la zone d'incertitude. L'organisation est un espace où se jouent des rapports de force, elle n'est pas le lieu du consensus. Le pouvoir repose donc sur l'expertise, le réseau, l'information et la communication (par exemple, le pouvoir de rétention d'une information), et enfin, la règle (par exemple, utiliser une règle que d'autres connaissent moins). La stratégie de l'acteur est sa capacité à mobiliser des ressources afin d'agir en fonction d'intérêts et de buts propres sans

que ceux-ci ne soient liés aux objectifs de son poste. Le système d'action concret comprend un ensemble de relations se nouant entre les membres d'une organisation et servant à résoudre les problèmes du quotidien. Il s'agit de relations et de règles informelles (système de régulation, système d'alliance) à temporalités et à géométrie variables. Enfin, le contrôle de la zone d'incertitude consiste pour l'acteur à se donner la possibilité de modifier les termes de l'échange le liant à d'autres acteurs, sans que ces derniers ne puissent l'anticiper, sachant que l'incertitude peut être d'origine interne (par exemple, un arrêt maladie), mais aussi externe (par exemple, l'arrivée d'un concurrent).

Ainsi, comme vu précédemment, avec notamment les travaux de Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol, la France poursuit et intensifie son industrialisation au milieu du XIX^e siècle, et avec celle-ci apparaît une nouvelle organisation du travail visant l'efficacité. La diffusion du machinisme se fait donc dans le but d'accroître la productivité du travail et d'augmenter les quantités produites afin de diminuer les prix de revient. Ainsi, de nouveaux comportements et une nouvelle discipline font-ils leur apparition. De même, la notion de temps devient centrale dans ce nouveau système composé de travail parcellaire et répétitif. Toutes les grandes usines de la fin du XIX^e siècle en sont impactées, et La Poste n'y échappe pas.

En effet, du temps où elle était encore un grand service public, elle se caractérisait déjà par une diversité des tâches et des travaux, étant à la fois composée d'une juxtaposition d'entreprises avec tantôt l'aspect administratif ou financier, et tantôt le caractère industriel ou commercial. Afin d'illustrer cette période à La Poste, il va être fait référence à Charles de Fréminville (Archives Nationales, 1981 : p.13-14) qui donne sur ce thème deux conférences à l'Ecole supérieure des Postes et Télégraphes les 16 et 23 décembre 1922. En voici des extraits parlants. « Dans un bureau de poste : nous connaissons les plaintes auxquelles donne lieu l'encombrement des guichets [...]. Il faut avoir recours à la division du travail ». De même, « Dans les services téléphoniques : on se plaint de la lenteur avec laquelle les communications sont données [...]. Les détails du travail des téléphonistes ont fait l'objet d'études très suivies... ». Ou encore, « Des dames téléphonistes cherchent parfois à établir des records et c'est certainement d'un excellent exemple. On cite dans des bureaux centraux des records de rapidité relatifs à l'établissement des communications téléphoniques... ». Charles de Fréminville poursuit son discours en se référant aux pertes de temps dans le service des lignes télégraphiques et téléphoniques, ainsi que dans la manutention des « dépêches » (expédition dans les bureaux centraux, embarquement dans les bureaux ambulants) et parle « d'organisation méthodique du travail ». Ainsi, le service des PTT n'a pas cessé de

s'automatiser au fil des années durant cette période, dégradant par là même les conditions de travail des employés, que ce soit dans les centraux téléphoniques ou télégraphes, dans les centres de tri ou dans les wagons ambulants. Afin de donner un exemple concret de ces nouvelles formes d'organisation du travail, il va être fait référence aux postiers ambulants. « Artisans d'une véritable révolution dans les transports postaux, ils ont été soumis aux dures contraintes de la rationalisation du travail. Une course contre le temps s'engage avec ces employés : trier le courrier et le déposer aux lieux et heures fixés ; tâches à effectuer dans le bruit et les trépidations du wagon » (Archives Nationales, 1981 : p.13-14). Autre exemple, avec les postiers centraux qui ont également été touchés par le phénomène de taylorisation du XIX^e siècle : « Les grands centraux téléphoniques, télégraphiques ou de tri s'apparentent de plus en plus aux usines modernes du XIX^e siècle dans lesquelles tout est étudié pour économiser le maximum de temps dans un souci de plus grande rentabilité » (Archives Nationales, 1981 : p.13-14). Ou encore, « Bien plus proche d'une entreprise industrielle et commerciale que d'une administration proprement dite, sans arrêt confronté à des problèmes de rentabilité et de productivité, le service public des PTT a dû, tout au long de son histoire, se maintenir à la pointe du progrès et employer des hommes capables de se servir des outils et des machines que la science mettait à leur disposition » (Archives nationales, 1981:13-14).

Les approches fonctionnalistes reposent sur une vision instrumentale de la communication, tandis que les approches stratégique et systémique mettent en lumière la place du langage dans les jeux stratégiques. Nous allons voir maintenant comment les approches dites critiques considèrent la communication comme un instrument de domination.

2. L'agir communicationnel comme contre-pouvoir de la domination

Les approches critiques sont nombreuses et diversifiées. Elles s'élaborent au sein de disciplines comme la philosophie, la sociologie et la science politique. Karl Marx est le premier penseur critique des organisations. Il considère que le mode de production capitaliste repose essentiellement sur le clivage entre deux classes opposées : la bourgeoisie autrement dit les capitalistes et les propriétaires des entreprises, et de l'autre côté le prolétariat, c'est-à-dire les ouvriers n'ayant que leur force de travail. Il y a donc un rapport d'exploitation entre les propriétaires et les travailleurs. Dans ce contexte, l'entreprise cherche à déposséder le travailleur de son savoir-faire, par une organisation du travail très rationalisée, afin d'obtenir

les rendements les plus élevés possibles. De même, dans ces organisations du travail, la communication est également prédéterminée afin d'être réduite seulement à une transmission de l'information. Néanmoins, il faut attendre la moitié du XX^e siècle pour que se développe la pensée critique en communication, avec notamment l'école de Francfort. Jürgen Habermas, par exemple, cherche à élaborer une théorie de la société basée sur une communication démocratique, ce qui intéresse les chercheurs en communication organisationnelle qui réfléchissent aux moyens d'atteindre le consensus au sein des organisations. Pourtant, Jürgen Habermas pense qu'un « agir communicationnel » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 91) est impossible dans les organisations de travail, car la finalité des entreprises, à savoir le profit, s'impose aux travailleurs qui se contentent de pseudo-communiquer. Ceux-ci n'ont donc aucune liberté d'expression vis-à-vis des normes collectives.

Par ailleurs, d'autres penseurs, tels que Pierre Bourdieu, Michel Foucault ou encore Cornelius Castoriadis, élaborent des approches critiques des organisations et de leur communication. Pour Pierre Bourdieu, la communication est vue comme le révélateur des rapports de domination entre les classes sociales. Les dominants utilisent des stratégies de communication afin d'éviter tout affrontement qui viendrait remettre en cause leur domination. Par exemple, au sein des organisations, la communication interne se compose de pratiques de management où celle-ci est instrumentalisée à des fins de contrôle servant la finalité de l'organisation. Plus précisément, la communication vise à créer un sentiment d'appartenance, mais aussi une loyauté et une docilité des travailleurs. L'organisation est donc un espace social reposant sur un système d'agents collectifs ou individuels ayant des positions relatives. C'est un champ de lutte au sein duquel des acteurs se battent pour accumuler le capital pouvant renforcer leur pouvoir. De même, selon les travaux de Michel Foucault sur la communication organisationnelle, celle-ci joue un rôle central au sein des organisations. Selon lui, elle est également en lien avec le pouvoir car elle est devenue, dans les discours managériaux, une clé de la réussite de l'organisation, tant en ce qui concerne les relations en interne entre les travailleurs, qu'à l'extérieur à destination par exemple des clients et des fournisseurs. Ainsi, par la communication, la coopération et la compétition sont-elles favorisées dans l'organisation. Elle reste donc un instrument de domination et d'assujettissement, y compris lorsqu'elle est bien maîtrisée par les travailleurs et considérée alors comme un moyen de développement personnel. En réalité, l'utilité et la docilité des travailleurs sont recherchées, le but étant d'obtenir leur adhésion. Le pouvoir et la domination s'exercent donc, plus tant sur le corps, mais sur la psyché humaine. Enfin, Cornelius Castoriadis considère les organisations comme des constructions humaines pouvant être remises en cause par l'ensemble des

personnes qui y cohabitent. Il évoque l'idée d'organisations autogérées reposant sur un partage égalitaire du pouvoir entre ses membres, que ce soit concernant la propriété de l'organisation ou ses processus de décision. L'information doit donc y circuler en toute transparence et celle-ci doit constituer une véritable connaissance pour les travailleurs. De plus, le partage et l'appropriation de l'information doivent reposer systématiquement sur des débats, négociations et prises de décision. De même, toutes les dimensions doivent y être abordées, y compris la remise en question des objectifs. Ainsi, selon cette perspective, la communication joue « un rôle émancipateur susceptible de transformer l'organisation, et au-delà, la société » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 104).

Enfin, des travaux contemporains reprennent les approches critiques en communication organisationnelle. Il en ressort principalement que l'organisation est un lieu d'expression des conflits idéologiques. De plus, le capitalisme y est critiqué et la question du genre soulevée. L'organisation étant considérée comme le lieu d'expression des conflits idéologiques, les approches critiques voient la communication organisationnelle comme « un ensemble de stratégies au service de la direction et du management (Alvesson, 1991). Elle est une tentative des dirigeants de créer un consensus artificiel, afin de détourner les travailleurs de tout désir de révolte contre la relation d'exploitation et de domination qu'ils subissent. La communication sert donc une idéologie mais celle-ci n'est pas explicitée : elle est utilisée « pour spécifier la présence de valeurs implicites dictant la pensée et l'action, valeurs qui demeurent masquées et hors du champ de la discussion » (Deetz, 2005 : 95). L'idéologie dominante se retrouve donc dans les comportements quotidiens, y compris dans le langage de tous les jours permettant une affirmation du pouvoir en place, et les différences dans la possession de l'information permettent d'autant plus d'asseoir son pouvoir au sein de l'organisation. Généralement, ce sont les dirigeants de l'organisation qui exercent les relations de domination, mais celles-ci peuvent également se retrouver à chaque niveau hiérarchique. Le discours adopté a pour but de donner une explication cohérente du réel avec un ensemble d'idées acceptées sans réflexion critique et servant de base aux stratégies de la direction. Ainsi, même s'ils ne sont pas les seuls, les conflits de classes (ouvriers et employés, mais aussi, femmes et minorités culturelles) illustrent en quoi l'organisation peut être le lieu d'expression des oppositions. Par ailleurs, les chercheurs critiques, lorsqu'ils parlent de l'essor du capitalisme, l'associent à l'apparition des « relations publiques généralisées » (Miège, 1997). Celles-ci concernent les politiques de communication des pouvoirs publics, mais aussi des entreprises à partir des années 1980. Les relations publiques généralisées, à

l'aide de dispositifs techniques de communication de plus en plus variés, ciblent des thèmes consensuels ayant pour objectif de favoriser l'adhésion sur un plan individuel. Néanmoins, même aujourd'hui, avec la multiplication des technologies de l'information et de la communication, où le réseau devient la forme dominante, les formes de domination ne disparaissent pas. Luc Boltanski et Ève Chiapello, dans *Le nouvel état d'esprit du capitalisme* (1999), parlent de « l'exploitation connexionniste des immobiles par les mobiles ». Enfin, depuis une trentaine d'années, et notamment dans le monde anglo-saxon, la question du genre en communication organisationnelle se développe. Dans la lignée des travaux de Pierre Bourdieu, avec par exemple, *La domination masculine* (1998), où il est démontré que les rapports sociaux de sexe sont construits socialement et historiquement et qu'ils émanent des représentations produites et reproduites au quotidien, il apparaît une approche des organisations, par le genre. Il y est mis en évidence que celles-ci sont le plus souvent construites par des hommes et que les femmes y subissent au quotidien des injustices provenant de la dimension structurelle des inégalités. Le genre a donc une influence sur l'organisation (Ferguson, 1984). Des qualités dites masculines y sont prédominantes (telles que la rationalité, la compétition et l'agressivité), à l'inverse des traits considérés comme plus féminins (comme par exemple, les émotions, l'intuition, l'empathie ou encore la coopération), bien que ces derniers soient néanmoins nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. De même, les hiérarchies y reposent habituellement sur un système patriarcal, alors que, concernant les femmes, la recherche du consensus y est favorisée.

Ainsi, dans les approches critiques, la communication est particulièrement considérée comme un instrument de domination au service d'intérêts particuliers, notamment la rentabilité. Elle est également vue comme une source de pouvoir, de manipulation et d'idéologie, renforçant les rapports de domination entre les individus. Néanmoins, bien que ceux-ci soient sous l'emprise de l'organisation, ils bénéficient d'une marge de manœuvre leur permettant de la transformer en modifiant sa structure : les multiples mouvements sociaux au travers de l'histoire en constituent des exemples. Pour autant, les organisations sont aussi des construits qui existent indépendamment des individus et qui ont donc préséance sur l'autonomie des travailleurs. À La Poste, le personnel a été un des plus combatifs et revendicatifs, notamment lorsqu'il appartenait encore à la fonction publique. Par exemple, les premières associations de fonctionnaires apparaissent au début du XX^e siècle et s'expriment au travers de multiples manifestations et grèves qui aboutissent finalement sur le vote de la loi du 19 octobre 1946 sur le statut général de la fonction publique. Pour en arriver à cet aboutissement, les premières luttes se font sur la base de revendications catégorielles,

d'augmentation de salaires et d'améliorations de conditions de travail où la réflexion politique n'est pas absente. Toutefois, même s'il n'y a pas d'organisation véritablement représentative à l'époque, de grandes grèves éclatent en 1906 et 1909 notamment, et participent à la construction de l'histoire syndicale à La Poste. Durant le mois de mars 1909, les trois services de l'époque, à savoir La Poste, le Télégraphe et le Téléphone sont bloqués. « Les revendications prennent un tour tout à fait politique [...] réclamant l'appui de tous les ouvriers de France » (Archives nationales, 1981 : p.13-14). En 1925, une autre grève éclate, cette fois menée par le personnel féminin employé au central télégraphique, et provoquée par la décision d'appliquer un déclassement des femmes par rapport aux hommes. Par ailleurs, des grèves entièrement politiques font également leur apparition au fil du temps avec, par exemple, celle de 1927 au Central Télégraphique après la condamnation à mort de Nicolas Sacco et Bartolomeo Vanzetti. De même, une véritable unité se crée lors des grèves insurrectionnelles d'août 1944 contre l'occupant allemand. Ces différents événements sont des exemples marquants de ce que peut être « l'agir communicationnel ». Néanmoins, aujourd'hui encore et dans la continuité des années passées, les actions au quotidien des organisations syndicales en constituent d'autres exemples.

Ainsi, les approches critiques de la communication voient celle-ci comme une source de pouvoir, de manipulation et d'idéologie, renforçant les rapports de domination entre les individus. Nous allons voir maintenant comment les approches symboliques et culturelles de la communication considèrent celle-ci comme une production à la fois émergent et produisant de la culture.

3. Une communication et une organisation entre culture postale et culture d'entreprise

Les travaux réalisés dans le cadre des approches symboliques et culturelles considèrent la culture comme étant, soit une variable externe, dans ce cas l'organisation a une culture ; soit comme une métaphore, dans ce cas l'organisation est une culture. L'étude de la culture organisationnelle va donc être approfondie selon les perspectives d' Edgar Schein (1985), Tom Peters et Robert Waterman (1982), Karl Edward Weick (1979), et enfin Geert Hofstede (1987).

Pour Edgar Schein (1985), l'organisation est une culture non fabriquée. Il propose d'arrêter de voir la culture en tant qu'objet. Il pense qu'il est nécessaire de pouvoir bien communiquer en allant au-delà des frontières culturelles et en visant la compréhension mutuelle. Autrement dit, il insiste sur l'utilité d'apprendre à communiquer par un véritable dialogue qui nécessite écoute et réflexivité. Par exemple, l'absence d'alignement des sous-cultures d'une organisation est néfaste aux capacités d'apprentissage et d'innovation. Plus précisément, des opérateurs ont pour valeur le travail bien fait et tentent de contourner l'organisation imposée par les gestionnaires, alors que ces derniers cherchent à nier les impacts négatifs du travail sur les groupes et souhaitent, au contraire, valoriser le succès et la réussite de l'organisation. De même, les ingénieurs valorisent la perfection et la technique, et nient également les conséquences de l'organisation du travail sur les personnes. Il y a donc plusieurs cultures au sein d'une organisation et l'idée est donc de pouvoir trouver des solutions qui seront comprises et implantées par tous les groupes culturels. Mary Jo Hatch (1999) enrichit le modèle de culture organisationnelle proposé par Edgar Schein (1985) avec la perspective interprétative et symbolique, en considérant la culture non plus de manière statique mais en tant que dynamique ou processus en mouvement.

Pour Tom Peters et Robert Waterman (1982), l'organisation possède une culture qui peut être fabriquée et modifiée selon les exigences auxquelles elle est confrontée. Pour cela, il faut faire converger les valeurs des travailleurs et modifier leurs rôles en fonction des buts à atteindre par la formation, afin de les faire adhérer aux valeurs de l'organisation. C'est ainsi que la dimension existentielle se développe dans les organisations. Cette quête perpétuelle d'excellence est en fait un déni de mort qui fait écho chez tous les humains. De même, l'idéologie de la réussite renforce le sentiment chez les employés d'être des gagnants et met donc leur propre image en valeur. La culture dans les organisations a donc un rôle instrumental qui vise « un idéal d'efficacité, de contrôle total, de supériorité et d'absolu ». Gary Stanley Becker (1964) montre que les personnes qui sont incapables d'affronter l'idée de la mort ou qui ne réfléchissent pas au sens de leur action, ni n'effectuent leurs propres choix ou priorités individuelles, se réfugient dans l'identification à une organisation transcendant l'idée de la mort, et donnant de ce fait un sens à leur vie. Néanmoins, lorsque l'organisation déçoit (en changeant de cap, par exemple), la personne peut vivre un sentiment de trahison ou d'abandon, et c'est là que les dépressions se multiplient. De même, à plus grande échelle, il s'agit d'une spirale mortifère où les êtres humains sont relégués au rang d'objets consommables, jetables et manipulables. C'est pourquoi apparaît de plus en plus

l'idée d'une entreprise officiellement éthique avec, par exemple, le développement durable ou encore la responsabilité sociale.

Au contraire, pour Karl Edward Weick (1979, 1985), c'est la culture qui donne du sens aux actions, donc l'action précède la réflexion et le sens donné *a posteriori*. Dans ce cas, la culture agit donc comme un contexte qui facilite l'interprétation d'une situation en révélant le sens à retenir. C'est l'explication privilégiée qui émane au fil des conversations. Les clés de compréhension de l'organisation sont ensuite diffusées dans le discours, par exemple lors des échanges ayant lieu entre les membres de l'organisation.

Enfin, chez Geert Hofstede (1987), la culture d'entreprise, à l'instar de la culture nationale, est définie comme la « programmation collective de l'esprit » (cité par Grosjean, Bonneville, 2011 : 124) permettant de différencier les membres d'un groupe particulier et ceux ayant un profil culturel différent. L'analyse des origines culturelles dans plusieurs pays fait ressortir quatre dimensions universelles qualifiant l'identité culturelle. Il s'agit de la distance hiérarchique, c'est-à-dire la plus ou moins acceptation du rapport de subordination, ainsi que le contrôle de l'incertitude dans les organisations qui génère plus ou moins de la nervosité et de l'agressivité. Il s'agit également de la valorisation de l'appartenance de l'individu au groupe, ou au contraire de la notion d'individualisme, et également des valeurs de masculinité et de féminité (par exemple, le plafond de verre révélant la discrimination dont les femmes sont victimes dans l'organisation). Ainsi, afin de cerner la culture et donc la communication et l'organisation, différents outils existent. Il s'agit des valeurs, des stratégies culturelles, des outils symboliques, du discours, et enfin de la dynamique organisationnelle. En effet, la culture organisationnelle repose sur des valeurs animant les êtres humains et guidant les actions et comportements des membres de l'organisation. Non négociables et intangibles, les valeurs se traduisent concrètement au quotidien, par exemple, par des relations de pouvoir ou encore des jugements. Certaines valeurs sont valorisées et d'autres rejetées dans certaines organisations et parmi certains groupes culturels au sein même des organisations. Elles peuvent donc différer d'une organisation et d'un groupe culturel à l'autre. Les stratégies culturelles sont un ensemble d'orientations qui guident l'action en regroupant certaines valeurs. Elles agissent comme des leviers et des révélateurs des intentions et représentations des membres de l'organisation. Elles sont des cartes cognitives, autrement dit des grilles d'information cognitive et affective servant à orienter la compréhension et l'action au sein de l'organisation, à partir de l'informel, de l'implicite et du tacite. Par exemple, elles permettent de comprendre les prises de décision ou encore les luttes de pouvoir. Les stratégies culturelles se composent également d'archétypes. Ce sont des images fortes, voire des clichés ou encore

des mythes représentant des idéaux. Enfin, les stratégies culturelles comprennent également des idéologies qui sont de nature politique et conflictuelle, car celles-ci servent à justifier les points de vue et donc à organiser l'action en fonction des intérêts d'un groupe. Les outils symboliques se composent de métaphores, autrement dit d'images fortes agissant en tant qu'univers explicatif, mais aussi de rites se traduisant par des routines, des pratiques, mais aussi des discours qui sont porteurs de sens pour les membres de l'organisation. Autres exemples d'outils symboliques : les récits ou encore les symboles.

Par ailleurs, l'organisation peut également se comprendre à travers le discours. Certains éléments de la culture sont repérables dans ce qui est exprimé, car le discours permet de faire passer le sens par des normes discursives qui constituent des cadres culturels. Les deux grands types de cadres culturels sont : le genre qui porte sur la forme (par exemple, une réunion, un discours, une présentation) et le discours qui porte sur le fond (par exemple, le discours managérial, le discours médical ou encore légal). Enfin, selon Yves Bertrand (1991), la culture organisationnelle résulte d'une dynamique faite de forces qui englobent les relations entre les stratégies culturelles et l'apprentissage, dont les objectifs sont le pouvoir et le contrôle. Ainsi, chacun des membres de l'organisation tente de créer du sens et en produit en interagissant et en intervenant dans la culture.

Ainsi, selon la perspective culturelle, la finalité de l'organisation est de créer du sens : celui que privilégient les acteurs de l'organisation, la crédibilité accordée aux discours et aux actes posés, et la vision se dégageant des discours. Toujours selon cette perspective, et concernant la communication, elle peut être décrite au travers du type de contenu choisi (sens prescrit, sens dégagé...), des directions de l'information (ascendante, descendante...), des différents canaux de communication privilégiés (les réseaux, les récits...) et enfin, du style des interactions (formel et informel).

Comme vu précédemment tout au long de ce chapitre, il apparaît donc que l'organisation et la communication sont à la fois des produits de la culture, et à la fois des productrices de la culture. Quoi qu'il en soit, organisation, communication et culture sont intimement liées et se nourrissent entre elles. La Poste a ceci de particulier qu'elle possède une forte culture du service public qu'elle doit peu à peu transformer en culture d'entreprise afin d'en arriver à une mixité culturelle. Lorsqu'elle est encore une administration, la culture postale se fonde sur plusieurs valeurs qui sous-tendent par là même la mission de service public, à savoir : le devoir, la solidarité, l'humanisme, la démocratie, l'égalité de traitement de l'utilisateur, ainsi que la fierté avec le sentiment de participer à une mission noble fixée par l'État. Ainsi, avant même de devenir une entreprise, La Poste possède déjà une identité professionnelle avec un

système social fonctionnant avec son système de valeurs, de normes et de représentations. De même, la culture postale se nourrit de différents mythes qui sont présents dans les discours. Ceux-ci se rapportent à la hiérarchie : schéma pyramidal, lien de subordination avec un conditionnement de dépendance, d'obéissance et de soumission, ainsi que lutte symbolique entre postiers concernant la carrière. Ils concernent également le règlement : principe de légalité qui devient une loi personnelle. Enfin, ils se rapportent au devoir qui appelle raison, volonté et éthique. La dimension mythique nourrit donc une sorte de morale professionnelle postale induisant des attitudes et des comportements, mais qui prescrit également des interdits, une continuité et une régularité dans la façon de travailler. Mais au-delà de la dimension mythique, c'est aussi une véritable idéologie en tant que processus d'influence, qui structure les identités et offre des pôles d'identification à des idéaux collectifs. Puis, lorsque la réforme arrive, elle engendre avec elle un changement de management. Le discours de l'entreprise et la dimension entrepreneuriale rentrent alors progressivement dans le milieu postal. Ce nouveau management postal se base sur un management de type participatif, reposant sur de nouvelles valeurs telles que l'autonomie, l'initiative, la responsabilisation, mais aussi l'instauration d'un nouveau système d'appréciation, car l'implication et les compétences des acteurs sont désormais davantage sollicitées. L'objectif du management participatif est donc de s'inscrire dans un mode de diffusion par le biais de la communication, qui soit vecteur de la transformation à opérer. Il s'agit d'influencer les identités collectives, afin qu'elles se fondent dans un consensus socio-organisationnel, grâce à l'introduction d'une hiérarchie d'animation à la place d'une hiérarchie sanction.

Ainsi, est-il attendu de la part de l'ensemble des postiers qu'ils s'impliquent dans le changement, et qu'ils aient un langage commun en intégrant les caractéristiques de l'entreprise telles que la concurrence, le client et la qualité de service. Le but est de créer un esprit d'entreprise impulsé par une communication institutionnelle, qui doit renforcer l'image et l'identité de l'entreprise en créant un espace social interne commun. Il s'agit d'un management par la culture afin de susciter l'engagement. De même, à l'extérieur, il faut donner l'image d'une Poste qui se débureaucratise. La Poste passe donc d'une optique de production à une optique de marketing. Elle adopte progressivement une culture d'entreprise basée sur de nouveaux rituels et symboles, ainsi que de nouvelles valeurs. La culture d'entreprise « c'est une affaire de société » (Sainsaulieu, 1997), dans le sens où il y a interdépendance entre l'entreprise elle-même et son environnement. L'entreprise est donc une sorte de « mini société » composée de sa propre culture et de ses valeurs, tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci. Néanmoins, la

majorité des individus cherche à assouvir ses besoins d'appartenance (Massiera, 2003), ce que la culture d'entreprise permet. Celle-ci peut donner au salarié un fort sentiment d'appartenance qui peut engendrer de la motivation, le sens des responsabilités, la productivité, et par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi, les approches symboliques et culturelles nous permettent d'envisager la communication et la culture comme deux entités s'influençant mutuellement : la communication agit sur la culture, et inversement. Nous allons voir maintenant comment la communication peut être considérée comme constitutive du mode d'être et d'agir d'une organisation.

4. Le groupe de travail : un exemple de communication constitutive de l'organisation

Depuis les années 1990, l'approche constitutive de la communication organisationnelle fait son apparition. L'hypothèse qu'il en ressort est que la communication est « constitutive du mode d'être et d'agir des organisations » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 143), autrement dit, il n'y a pas d'organisation sans communication. Plusieurs auteurs et mouvements ont contribué à cette approche : les précurseurs, l'organizing selon Karl Edward Weick (1979), la théorie de l'acteur-réseau (Callon, Latour, Akrich, 1980), puis l'école de Montréal (2000).

Les précurseurs sont Chester Barnard (1938), Mary Parker Follett (1941) et Gabriel Tarde (1895). Pour Chester Barnard (1938), la communication est l'un des rouages essentiels de la machine organisationnelle. Il écrit : « Une organisation existe lorsque des personnes capables de communiquer les unes avec les autres sont prêtes à contribuer à une action collective pour atteindre un objectif commun » (cité par Grosjean, Bonneville, 2011 : 143). Les phénomènes organisés ne sont donc que le fruit d'activités de coopération entre individus. De plus, Chester Barnard (1938) insiste sur une approche de « bas en haut » qui met en lumière les motivations du personnel et les incitatifs à créer afin d'obtenir la coopération. Enfin, Chester Barnard (1938) rappelle que le sens de l'action collective doit se négocier, et cette négociation ne peut s'actualiser que par l'échange et l'interaction. Mary Parker Follet (1941) innove avec la place qu'elle donne à la collaboration avec les employés. Selon elle, ceux-ci doivent apporter leur point de vue pour contribuer aux processus décisionnels. De ce fait, elle élabore le concept « d'ajustement réciproque » (cité par Grosjean, Bonneville, 2011 : 147) qui focalise sur

l'aspect dynamique et négocié des relations entre les individus. Ainsi, dans cette perspective créatrice, les solutions aux conflits ne sont plus des compromis mais des coconstructions où chacune des parties y trouve son compte. De la même façon, elle adopte un point de vue profondément communicationnel et contextuel de l'autorité. C'est la situation qui doit déterminer la bonne directive à prendre, et celle-ci peut être trouvée aussi bien par l'employé que par celui qui détient l'autorité.

Gabriel Tarde (1898), quant à lui, analyse « la ou les logiques du petit pour comprendre le mode de fonctionnement de l'agencement du grand, que le ou les petits contribuent à créer » (cité par Grosjean, Bonneville, 2011 : 147). Là aussi l'importance est donnée aux interactions qui constituent la mise en cohérence, l'ajustement mutuel et la co-orientation. La force harmonisante d'une organisation est donc le produit d'un travail quotidien et continu qui se trouve à l'intérieur même de l'organisation. Ainsi, en définitive, selon les précurseurs de la communication constitutive, celle-ci se compose d'interactions et d'échanges qui forment l'organisation en tant qu'ensemble organisé. Bien sûr certains acteurs ont un poids plus important que d'autres, mais c'est bien l'ensemble de ces communications qui est vecteur de cohérence et de routine. Pour autant, au sein même de cette régularité, se crée systématiquement une « prochaine première fois » qui s'appuie sur un travail collectif de co-orientation.

Selon Karl Edward Weick (1979), l'organisation est un mythe. Il refuse « l'existence *à priori* d'une entité substantielle organisée » (cité par Grosjean, Bonneville, 2011 : 149) en s'intéressant plus particulièrement aux propriétés organisantes de la communication. Pour lui, les processus de construction de sens à l'œuvre dans une organisation sont « l'enaction » (cité par Grosjean, Bonneville, 2011 : 150), la sélection et la rétention. Le processus d'« enaction » consiste à produire son environnement par la singularisation de celui qui le perçoit tant par la compréhension que par l'action. Autrement dit, l'individu reçoit des stimuli qui ne sont autres que le résultat de ses propres activités. Le processus de sélection est le fait de choisir, consciemment ou non, une interprétation de la situation parmi un ensemble de possibles afin d'y apporter une réponse adéquate. En fonction de l'équivoque de la situation, les cycles de communication qui constituent le processus de sélection sont plus ou moins nombreux pour tenter de faire sens. Enfin, le processus de rétention correspond au fait de prendre appui sur des expériences du passé après avoir défini une situation, et de lui avoir donné du sens. Pour cela, la mémoire humaine est bien sûr utilisée, mais il s'agit aussi de dispositifs tels que les documents, les bases de données, les lois, les manières de faire, etc. autrement dit la mémoire organisationnelle. L'ensemble de ces processus organisants, « enaction », sélection et

rétenion donne une dimension rétrospective au phénomène d'organizing. En effet, d'après Karl Edward Weick (1979), « faire sens d'une situation (et donc organiser une réponse) implique d'abord un passage à l'acte – ce qu'il appelle « enaction » – qui fait ensuite l'objet de processus d'interprétation et de rétenion rétrospectifs » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 153). Par ailleurs, ce processus de construction de sens repose sur sept propriétés essentielles. D'une part, sa propre construction identitaire qui oriente les interprétations et actions organisationnelles et d'autre part, plusieurs caractéristiques telles que la rétrospection, la production d'environnements intelligibles, les interactions entre plusieurs acteurs, la continuité dans le développement, et enfin la plausibilité en fonction des indices de l'environnement.

À titre d'exemple, Karl Edward Weick (1979) s'intéresse aux organisations hautement fiables telles que les équipes de sapeurs-pompiers ou de contrôle de trafic aérien où une certaine intelligence collective est repérable par un souci constant de ce que constituent les processus organisants créateurs de sens. Ceux-ci se caractérisent par une préoccupation constante des échecs, une réticence à simplifier les interprétations, une sensibilité aux opérations, une forte résilience, et enfin un respect de l'expertise.

D'autres auteurs tels que Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour et John Law (1980) développent la théorie de l'acteur-réseau. Il s'agit de l'idée selon laquelle un collectif est réalisé par les acteurs qui le composent et le représentent. Dans cette approche, l'organisation fonctionne par l'activité de ses représentants humains (employés, dirigeants et porte-parole), mais aussi par leurs associations avec des éléments non-humains, autrement dit les technologies, machines, outils, objets, ordinateurs ou appareils de contrôle. Les éléments non humains sont mobilisés par les humains et inversement. Cette analyse propose donc de ne jamais réduire une contribution à une autre, ce que Bruno Latour appelle le principe d'irréductibilité. Pourtant, une fois qu'il a été rendu compte de l'hétérogénéité des processus organisants, il peut également apparaître de la même façon, les effets d'homogénéité, d'intégration, de cohérence et d'unité des processus organisants. Par exemple, il s'agit des acteurs qui représentent un collectif ou du site web d'une organisation. Ici, la théorie de l'acteur réseau permet de rendre compte du caractère à la fois pluriel et unifié de tout collectif. Enfin, l'école de Montréal (2000) s'intéresse plus particulièrement au langage et à la communication dans la constitution des collectifs, bien qu'elle n'en oublie pas la dimension performative du réel. D'une part, les représentants de cette école s'intéressent à la dimension actionnelle du langage. Selon cette perspective, parler consiste à donner des ordres, s'excuser, poser une question, s'engager, constater quelque chose, etc. De même, ils abordent le langage

dans sa dimension interactionnelle et sociale, afin de montrer comment cette performativité s'actualise dans les interactions quotidiennes et participe de la négociation d'une définition de la situation. Pour cela, ils utilisent le concept de co-orientation qui stipule que toute situation interlocutive présuppose qu'au moins deux acteurs sont en interaction et en relation avec un objet. Ainsi, dans certaines situations, la communication peut contribuer à un renversement des rôles, car elle constitue un lieu où s'établissent les relations mais aussi l'autorité de chacun. D'autre part, selon cette approche constitutive de la communication, un effet de présence/absence est toujours en jeu dans les discussions, dans la mesure où c'est l'ensemble des êtres incarnés et représentés qui vit au travers de deux personnes qui communiquent. Il peut s'agir d'un porte-parole, mais pas seulement et pas obligatoirement. Par ailleurs, comme dans la théorie de l'acteur-réseau, pour ces chercheurs les acteurs s'associent toujours à des entités telles que les machines, les statuts, les procédures, les organigrammes, les ressources financières, etc. Enfin, les représentants de l'école de Montréal (Cooren, Taylor, Van Every, 2006) parlent « d'effet de ventriloquie » (cité par Grosjean, Bonneville, 2011 : 172) pour montrer que chaque acteur est passeur de règles, procédures, sentiments, traditions, principes, règlements, etc. Autrement dit, la discussion est constamment traversée par des phénomènes de re-présentation et d'incarnations. Pour conclure sur l'approche constitutive, il faut retenir que selon cette perspective, il n'y a pas de force harmonisante d'une organisation. Au contraire, celle-ci se reconstruit à chaque instant pour une autre première fois, ce qui veut dire que les projets doivent être portés tout en laissant une place à l'improvisation, afin de composer avec l'imprévu et l'inattendu. De même, le monde est composé non pas d'une constitution, mais de plusieurs traductions provenant de multiples interactions.

Ainsi, comme vu précédemment, La Poste a particulièrement évolué au fil des années en termes de statut et donc de gestion et de communication. Elle est devenue aujourd'hui une véritable entreprise que l'École néo-classique en gestion des organisations peut permettre de caractériser, concernant plus particulièrement son fonctionnement et son management. Le fondement de cette Ecole empirique est le concept de « décentralisation coordonnée » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 40) qui définit pour chaque unité de l'organisation des attendus en termes d'activités et de résultats. Le but est d'obtenir la motivation et l'implication en laissant du pouvoir et de l'autonomie aux travailleurs et à l'encadrement, le tout étant coordonné et contrôlé par le contrôle de gestion et des auditeurs qui rendent compte à la direction générale. Chaque sous-ensemble est alors soumis à des objectifs individuels et collectifs, et la direction par objectifs ou « *corporate governance* » fait son apparition. Il s'agit de « manager le réseau de relations reliant les diverses parties concernées par la

stratégie et de la performance de l'entreprise » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 67). Le partage du pouvoir et des responsabilités se fait donc autour de l'aspect financier et non autour de son organisation et de son management. Ainsi, cette forme d'organisation s'accompagne le plus souvent d'un management participatif, l'objectif étant d'obtenir par la concertation l'adhésion du groupe à un projet. C'est ainsi qu'apparaissent progressivement au sein de La Poste, des groupes de travail composés de collaborateurs, comme par exemple les Directeurs des ressources humaines de différents Centres financiers, ou encore des groupes de travail « mixtes » composés de collaborateurs ayant des métiers différents sur un même Centre financier. Autre exemple, les assistants de service social sont autorisés à se réunir dans le cadre de groupes de travail, afin de réfléchir sur des sujets spécifiques en fonction du contexte du moment. Au cours de l'année 2013, plusieurs groupes de travail se sont formés sur des thèmes variés tels que : la création d'une boîte à outils des AS, l'étude du métier des chargés de développement, l'évolution de l'organisation de la direction financière, l'accompagnement du handicap psychique, l'absence des femmes âgées de 25 à 35 ans, ou encore l'observation sociale.

Les différentes approches en communication des organisations nous permettent d'avoir une vision globale de ce que peut être la communication au sein d'une même organisation. Telle approche fait ressortir telle fonction de la communication. Les illustrations postales pour chaque approche nous ont donc permis de matérialiser et de concrétiser les différents prismes de la communication organisationnelle : l'aspect fonctionnaliste avec la gestion des organisations, mais aussi l'aspect critique avec l'exemple des syndicats. De même, les théories plus récentes nous ont permis d'approcher les liens entre la culture et la communication (ici avec la culture postale et la culture d'entreprise), mais aussi comment celle-ci pouvait contribuer au devenir de l'organisation (avec l'exemple des groupes de travail). Ainsi, cette analyse met en lumière à quel point la communication d'une organisation est hybride et non neutre. Aujourd'hui, la communication interne peut être considéré comme un média de la culture d'entreprise : elle transmet par les outils de communication l'esprit que veut développer l'organisation (Alemanno, 2008).

5. La communication interne à La Poste : illustrations actuelles

« La communication dans l'entreprise est devenue un élément de la stratégie que doit adopter toute organisation » (Lehnisch, 2003 : 83). La communication interne vise donc à porter la stratégie de l'entreprise et à informer les salariés, par la diffusion de multiples messages. Elle cherche à favoriser un échange adapté entre l'entreprise et le personnel afin de faire adhérer les salariés aux valeurs de leur entreprise. Le but est de responsabiliser, fédérer et solidariser ces derniers autour de projets communs. Le développement de ce sentiment d'appartenance se fait notamment au travers de la mise en commun d'une culture, d'un langage ou encore de valeurs.

Les outils de la communication interne ne poursuivent pas toujours les mêmes objectifs. Une distinction s'opère entre le fait d'informer et celui de communiquer. Informer consiste à donner des informations sur les différents métiers, ou encore le quotidien des postiers, alors que communiquer se révèle être une fonction plus stratégique, ayant pour objectif de développer le sentiment d'appartenance des postiers à la culture d'entreprise. Les outils de la communication interne sont de différentes formes : électroniques, oraux et sous format papier.

Les supports électroniques comprennent, par exemple, la messagerie ou la newsletter. Celle-ci est plus élaborée qu'un simple mail. Elle s'adresse généralement à un public particulier à qui elle transmet des informations actuelles de manière synthétique. De même, le journal ou l'Intranet peuvent également constituer des moyens électroniques de communication. Le journal électronique délivre en instantané des informations brèves sur l'entreprise. Il est plus évolué que le panneau d'affichage classique et diffuse plus rapidement l'information en permettant un renouvellement et une mise à jour plus efficace. Quant à l'Intranet, il existe depuis plus de vingt ans. Il constitue une banque de données interne spécifique à chacune des entreprises. Il permet d'échanger, par exemple, en proposant des services interactifs. Par ailleurs, avec le développement du numérique au sein de l'entreprise, des tablettes, bornes et grands écrans ont fait leur apparition. Ces derniers peuvent par exemple diffuser en continu « les messages clés » du moment.

La communication interpersonnelle dont la communication de proximité renvoie à l'ensemble des échanges au quotidien entre le manager et le collaborateur. Il s'agit d'une

forme de communication directe pouvant être préparée et annoncée, mais pas toujours. De même, les réunions constituent aussi des moyens de communication oraux. En pratique, elles sont très utilisées au sein des entreprises, car elles représentent des lieux de travail favorisant les échanges d'informations et les débats. Il y est possible d'argumenter, de convaincre ou encore de sensibiliser. Certaines entreprises (dont La Poste fait partie) utilisent aussi les réunions téléphoniques, afin d'éviter les pertes de temps et les frais de déplacements. Par ailleurs, la vidéo peut aussi être un moyen différent d'expression orale. Par exemple, elle permet de faire s'exprimer le personnel du siège sur un projet stratégique.

Par ailleurs, à La Poste, la politique managériale d'entreprise préconise de favoriser la communication orale de proximité au sein de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Par exemple, depuis 2001, La Poste a progressivement mis en place des « Espaces-Temps-Communication » (ETC) au sein de l'entreprise. Ceux-ci constituent des moyens privilégiés et réguliers d'échanges, qui sont animés par des managers de proximité, d'autant plus qu'à l'heure actuelle, les entreprises attendent de leurs cadres la capacité à informer et à communiquer auprès de leurs équipes. Cet outil a été généralisé au sein de l'entreprise, notamment afin d'accompagner la conduite du changement. Ces plages horaires visent à renforcer le management, donner du sens à la stratégie au quotidien, et créent ainsi une dynamique d'échange avec les postiers. En effet, pendant de nombreuses années, à La Poste les responsables de service ne faisaient pas de management et ne prenaient pas d'initiative, car c'était le siège qui transmettait les directives à appliquer. Avant le passage du secteur public au privé, l'organisation fonctionnait donc selon un mode plus rigide, où les responsables de services produisaient, par exemple, une note de service pour à la fois informer et communiquer. Les ETC sont donc venus renforcer le management, et par là même soutenir la stratégie de l'entreprise, car ils bénéficient d'une préparation rigoureuse par la direction de la communication. Celle-ci met à disposition une documentation complète et claire qui comprend des arguments travaillés et anticipés, garantissant par là même l'homogénéité de l'information transmise. Le premier temps de l'espace horaire est destiné à la diffusion de l'information, puis le second temps est consacré à la parole donnée aux postiers, où ils peuvent apporter leurs remarques ou inquiétudes.

Enfin, à côté des supports électroniques et oraux, il y a les supports écrits qui restent des moyens de communication ayant un pouvoir fort. Par exemple, ceux-ci comprennent la note de service, la note flash, le panneau d'affichage, la documentation d'entreprise, la boîte à questions, la revue de presse ou encore le journal d'entreprise.

La note de service donne des informations sur un aspect technique. Elle fixe des règles ou peut venir rappeler des directives. Contrairement à la note de service, qui a souvent un accent juridique, la note flash informe de l'actualité du personnel sur une dimension particulière. Le panneau d'affichage, quant à lui, est généralement situé près des lieux les plus fréquentés par les salariés. Il contient souvent une affiche sommaire avec un seul message, qui peut prendre une forme davantage visuelle, et qui peut venir compléter une information plus consistante diffusée par un autre support.

La boîte à questions consiste à mettre à disposition des salariés une boîte où ils peuvent déposer leurs suggestions, leurs questions ou leurs propositions. Dans ce cas, il s'agit d'une communication ascendante.

Enfin, la documentation d'entreprise revêt des formes variées. Elle comprend l'ensemble des informations sur l'entreprise et ses activités. Par exemple, il s'agit du livret d'accueil ou du rapport d'activité. Autre outil classique de la communication interne, et qui se distingue de la revue de presse (qui contient des articles de la presse externe sur l'entreprise), le journal d'entreprise. Celui-ci remplit plusieurs objectifs en même temps : apporter des informations de proximité, aborder la stratégie, ou encore faire partager les réussites et les performances des salariés.

A titre d'exemple, le journal *Forum* qui est le mensuel national à destination de l'ensemble des collaborateurs de La Poste, est réalisé par un prestataire extérieur implanté à Paris, et envoyé au domicile des postiers. Il traite, en une trentaine de pages, divers sujets d'actualité de l'entreprise, et retrace la stratégie du Groupe avec notamment des reportages sur la réalité du terrain : témoignages, interviews, enquêtes. Autre exemple, mais au niveau départemental cette fois, le journal interne "Jourpost", créé en 1991. Celui-ci est réalisé par la direction de la communication de chaque département. Il arrive également par courrier chez chacun des postiers, mensuellement. Il « informe les employés de l'actualité de La Poste dans le département et explique comment les choix stratégiques de l'entreprise les concernent et s'appliquent localement. Il valorise les acteurs de l'entreprise et leur contribution concrète à la vie et à l'évolution de l'entreprise. Il ouvre l'univers postal à la réalité du marché dans le département : clients, partenaires, concurrents »²⁰.

²⁰ La Poste, *Jourpost*, Charte éditoriale, les objectifs de communication interne, Paris, juillet 2000.

Section 3. La communication du changement organisationnel

Nous avons vu jusque-là que la communication n'était pas neutre et qu'elle avait différentes fonctions au sein de l'organisation. Nous allons voir maintenant à quel point elle peut jouer un rôle dans la conduite du changement organisationnel. En effet, la communication interne et ses outils sont au premier plan du changement organisationnel. Ceux-ci témoignent des objectifs managériaux, de la politique générale et de la culture d'entreprise qui s'infléchit dorénavant en culture numérique (Alemanno, 2008). Ici aussi, nous ferons le constat que les approches sont variées quand il s'agit de traiter de la communication du changement. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux différentes définitions du changement organisationnel, mais aussi à ses difficultés et résistances. Puis, nous aborderons les différentes approches de la communication du changement organisationnel en lien avec les précédentes approches développées, à savoir : fonctionnaliste, critique, symbolique, et enfin constitutive. Pour terminer, nous illustrerons avec le cas de La Poste sa communication du changement. Aujourd'hui, l'entreprise semble privilégier les modèles informationnel et participatif.

1. Le changement organisationnel

D'après le Dictionnaire d'étymologie Larousse (2001), le terme « changer » est issu du latin « *cambiare* » qui signifie « échanger, céder une chose pour une autre » (Dubois, Mitterand, Dauzat, 2001 : 169). Plus tard, il est utilisé dans l'expression « ne pas perdre au change ». Il acquiert donc une dimension transactionnelle, où il est question de l'évaluation de la valeur lors de l'échange : gain ou perte. C'est pourquoi, dans les situations de changement, il apparaît parfois de la résistance, car celle-ci est liée à une évaluation négative des termes de l'échange.

1.1 Quelques repères

Le changement constitue une réponse indispensable à la nécessaire adaptation stratégique de l'entreprise face à une pression externe. Selon Elliott Jacques (« The changing culture of factory », Tavistock, Londres, 1987) et Douglas Mc Gregor (« The human side of

entreprise », MC Graw Hill, New York, 1990), l'entreprise ne peut survivre que si elle adapte ses actions stratégiques à son environnement. Les pressions extérieures peuvent notamment concerner les règles du jeu de la concurrence (par exemple, ouverture à la concurrence des marchés protégés obligeant à un changement stratégique, structurel et culturel), une réponse au défi japonais (avec une meilleure qualité de gestion et d'engagement du personnel dans l'entreprise), ou encore la mondialisation de l'économie (qui modifie l'idée de marché pertinent). Parallèlement à ces pressions extérieures d'ordre politique et économique, il peut également exister des pressions culturelles et sociales (par exemple, avec la nécessité de changer de culture ou d'en faire coexister plusieurs d'entre elles).

Pour Michel Crozier et Erhard Freidberg (1977 : 328-375) « le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inévitable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action ». Selon ces auteurs, le changement est un phénomène systémique qui génère de nouvelles configurations d'actions collectives. Il représente aussi une rupture ou une évolution, mais qui, dans les deux cas, mobilise les acteurs de celui-ci.

Le changement est un phénomène systémique dans le sens où trois éléments doivent être modifiés pour qu'il y ait changement : la nature du jeu des rapports sociaux, le modèle de régulation, et enfin, la forme du contrôle social. Pour que ces trois facteurs soient réunis et que le changement puisse s'opérer, il faut que les acteurs concernés possèdent les capacités cognitives et rationnelles nécessaires. Le changement entraîne également de nouvelles configurations d'actions collectives : sa mise en œuvre doit donc se concevoir et se justifier. Le système d'action est constitué par des jeux de pouvoirs y compris par les membres d'une organisation, donc tout processus de changement implique des actions, des réactions, des négociations et des coopérations. Autrement dit, le changement ne se décrète pas, mais il constitue au contraire une opération « qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action » (Crozier, Freidberg, 1977 : 338). Aussi, l'apprentissage collectif ne saurait se confondre avec l'assimilation d'un modèle déjà existant, c'est au contraire « un processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'action, apprend, invente et fixe de nouveaux modèles de jeu, avec leurs composantes affectives, cognitives et rationnelles ».

Le changement représente aussi une rupture car « il suppose à la fois rupture des cercles vicieux, dont on peut, certes, penser qu'ils seront moins coûteux et plus efficaces, mais qui

n'en sont pas moins critiquables d'un point de vue abstrait, car comme les anciens, ils sont construits donc contingents » (Crozier, Freidberg 1977 : 344). D'ailleurs, « la capacité d'une organisation ou de tout ensemble humain à changer est déterminée par sa richesse et sa surabondance non pas matérielle mais relationnelle et institutionnelle » (Crozier, Freidberg 1977 : 345). Lorsqu'une organisation est pauvre en termes de relation, généralement elle repose sur des moyens de contraintes sociales telles que la coercition, la religion ou une idéologie. Dans ce cas, changer le système représente un risque important pour la survie de celui-ci. Au contraire, lorsqu'une organisation est riche et diversifiée, son système peut se permettre une rupture sans trop de dommages. Par exemple, « ce sont les sociétés les plus avancées qui ont le plus de chance d'inventer de nouveau. Ce sont les ensembles qui sont le moins étroitement intégrés et qui disposent de plus de ressources qui peuvent le plus facilement se transformer » (Crozier, Freidberg 1977 : 346). Aussi, le changement peut constituer une rupture pour une organisation mécaniste, et être à l'inverse une évolution pour une organisation intégrant la complexité. Néanmoins, dans tous les cas, si l'action de changement n'est pas fondée sur une connaissance suffisante du système ou sur une appréciation raisonnable des jeux et régulations gouvernant celui-ci, des réactions de défense peuvent apparaître. Le système ne va pouvoir s'adapter qu'en maintenant son identité grâce à une série d'ajustements compensatoires qui vont plus ou moins venir transformer le sens du changement. Aussi, le changement ne va pouvoir s'établir que dans un processus de propositions, contre-propositions, négociations, évaluations et interprétations entre les réformateurs et les acteurs de l'organisation. Le changement se trouve toujours en conflit avec le pouvoir existant, et il n'y a pas de changement sans une transformation du système de pouvoir. Les relations de pouvoir constituent donc à la fois des leviers et des obstacles pour le changement.

Par ailleurs, le changement comporte également une dimension affective, car l'identité de l'acteur de l'organisation s'étaye sur celle de son entreprise, ce qui provoque donc des perturbations internes pour l'individu. En effet, quand une entreprise procède à un changement, celui-ci touche généralement aux déterminants politiques et structurels de son identité (Larcon, Reiter, 1979). Pour Alain Chanlat et Michel Dufour (1985), ces transformations d'ordre politique et structurel, se traduisent par des transformations des systèmes formels, autrement dit par des modifications du système de contraintes et d'opportunités, et par des révisions des règles du jeu. Pour les acteurs individuels, c'est donc l'ensemble des variables des systèmes dans lesquels ils vivent, qui peuvent être modifiées, alors qu'en réalité ce sont les mêmes acteurs qui restent en place avec leur propre histoire,

leurs souvenirs et leurs attachements affectifs. Aussi, lorsque cet ensemble de variables, constituant l'image que les individus ont d'eux-mêmes vis-à-vis de l'entreprise, vient à se modifier, c'est l'équilibre psychique des individus qui est à son tour déstabilisé. En réaction, des phénomènes d'absentéisme ou de baisse de la productivité peuvent apparaître et venir donc révéler des résistances aux changements. Par exemple, bien que la participation de chaque salarié soit une condition indispensable à la conduite du changement, il peut arriver qu'il y ait des divergences de point de vue entre les cadres et les employés, pour lesquels le changement peut représenter une opportunité (dans le cas des premiers) ou au contraire une rupture. « Les membres d'une organisation ne sont pas [...] attachés de façon passive et bornée à leur routine. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leurs intérêts dans le jeu qu'on leur propose. [...] En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut représenter pour eux le changement » (Crozier, Freidberg 1977 : 334).

De même, dans certains cas de changements importants, on peut même parler de crise mutative. Celle-ci « apparaît comme un moment de déliaison nécessaire à la reprise transformatrice des systèmes de liens et des formations psychiques communes. Forme de refonte partielle des alliances et des pactes inconscients, elle œuvre potentiellement sur une modification des pratiques [...] » (Kaes, Pinel, Kernberg, Correale, Diet, Duez, 1993). En effet, bien que créative après coup, cette phase institutionnelle s'accompagne de « mouvements de décharges pulsionnelles [...] qui constituent les premiers temps d'une mentalisation des éléments sous-jacents à l'épisode critique ». Le dépassement de ces épisodes permet donc « une retransitionnalisation de ce qui est vécu dans le temps de la crise comme une menace d'éclatement, comme une attaque contre la cohésion et la cohérence des liens institutionnels ».

1.2 Les différents types de changements

Pour Jacques Brénot, Louis Tuvée (Brenot, 1996) et Annie Bartoli (1986), le changement est de plusieurs ordres : il peut être une modification, une transformation, une mutation, une innovation, une évolution, ou encore un changement ponctuel ou permanent. Une modification ne change pas la nature de l'organisation ; il s'agit, par exemple, d'un changement de langage par un choix différent de mots utilisés. À l'inverse, une transformation est un ajustement entre des conditions externes et internes qui viennent assurer

la pérennité du système. La mutation possède, quant à elle, un caractère plus permanent et plus profond, par exemple pour une entreprise, c'est le fait de changer de métier (c'est le cas lorsque La Poste se transforme pour devenir une banque). Tous ces changements se différencient encore de l'innovation qui renvoie à « l'introduction d'un élément nouveau » dans les pratiques ou la culture. Enfin, le terme évolution est généralement associé à plusieurs changements progressifs et graduels qui s'opèrent dans la même direction, et quelques fois perçus de façon insensible (Bartoli, 1986 : 23 ; Brénot, 1996).

Par ailleurs, le changement peut être défini comme une différence, comme un processus, et plus récemment, comme une propriété naturelle du monde. Lorsqu'il est considéré comme une différence, celle-ci résulte de deux états d'un objet à travers le temps et à un moment précis. Elle est peut être minime ou très importante (par exemple, une rupture avec les valeurs de l'organisation). Dans ce cas, le changement nécessite davantage d'explications et de justifications pour pouvoir être accepté, afin d'obtenir le soutien des partenaires. Le discours organisationnel doit donc entrer dans un processus de légitimation. Le changement peut résulter d'une intervention interne ou externe à l'organisation. Les objets modifiés peuvent être tangibles ou intangibles (par exemple, la modification de l'identité de l'organisation).

Le changement peut aussi être un processus, lorsqu'il fait référence au déroulement, au développement, à la manière dont se fait le passage d'un état à un autre. C'est comment s'articulent les différents moments du changement, ainsi que le séquençement ? des interventions. Le paramètre temporel est à prendre en compte car le changement peut être continu ou évolutif sur une longue période (Weick, Quinn, 1999), ou au contraire très court (par exemple, lors d'une révolution, Firsirotu, 1984). Ces changements peuvent être planifiés, délibérés, mais aussi élaborés « chemin faisant » (Avenier, 1997 ; Mintzberg et Waters, 1985), improvisés « dans le feu de l'action » (Weick, 1993), voire même résulter de « conséquences inattendues de l'action » (Giddens, 1984).

Enfin, le changement peut également être considéré comme une propriété naturelle. Selon cette approche, l'organisation est en changement continu (Weick, Quinn, 1999). L'activité quotidienne constitue par elle-même le changement : c'est un changement en train de se faire (Dumas, 1995).

Pour l'ensemble de cette typologie, il est possible d'intégrer des notions de changement ponctuel et de changement permanent (Bartoli, 1986 : 51). Dans le cas d'un changement ponctuel, il n'y a pas de changement en profondeur de la structure de l'organisation, ni des pratiques actuelles, et donc des comportements. Il s'agit, par exemple,

de la mise en place d'un nouvel équipement. Annie Bartoli parle d' « actions nouvelles » qui se rajoutent ou qui viennent transformer le fonctionnement habituel de l'entreprise (Bartoli, 1986 : 53). Néanmoins, le changement ponctuel peut avoir des effets durables. Par exemple, Isabelle Vandangeon-Derumez souligne que plusieurs ajustements successifs marginaux peuvent conduire à une transformation radicale du système. Pour autant, ces actions sont à différencier d'un processus programmé et coordonné d'actions de changement ponctuel majeur, poursuivant toutes le même but (Vandangeon-Derumez, 1998). Dans le cas du changement permanent, il s'agit de modifications plus radicales du système organisationnel, voulues et planifiées par les dirigeants (Isabelle Vandangeon-Derumez, 1998 ; Demers, 1993 : 104). Ces changements affectent en profondeur les systèmes de gestion, de décision, d'organisation ou de production. Il s'agit, par exemple, de la taylorisation ou d'une restructuration en cas de crise. Pour Christiane Demers, ces changements radicaux transforment en profondeur le fonctionnement interne de l'organisation, ses valeurs, sa culture, mais aussi sa relation à son environnement et à sa mission (Demers, 1993 : 107). Ces changements viennent donc remettre en cause le fonctionnement de l'entreprise et peuvent être illustrés par la mise en place, par exemple, des « processus de qualité totale ».

Par ailleurs, un point important à souligner est la différence entre un changement imposé, c'est-à-dire déterminé par l'environnement externe et interne, et un changement participatif ou négocié. En fonction de ces critères, il y a plusieurs types de changements : le changement technico-organisationnel prescrit par le management, le changement au quotidien, la gestion participative du changement, le changement par la crise, et enfin le changement planifié et autoconstruit. Le changement technico-organisationnel prescrit par le management (Bernard, 1998) fait partie de « la gestion directive du changement » analysée par François Boneu (1992). Dans ce cas, c'est la direction qui impose le changement au corps social, afin de faire face aux évolutions du marché et des technologies. L'encadrement présente donc le changement comme le nouvel élément désormais structurant et permanent du fait de l'économie mondialisée. Aussi, c'est la direction qui décrète les objectifs du changement et la mise en œuvre de celui-ci, avec les nouvelles règles que les salariés doivent suivre et appliquer. L'inconvénient de cette approche est qu'elle n'implique pas le corps social. De ce fait, elle prend le risque de susciter des réactions d'hostilité pouvant venir la mettre en échec (Boneu, 1992 : 92). Ici, la communication est centralisée et descendante, avec un projet défini par une équipe limitée comprenant des acteurs stratégiques, des experts et des décideurs. La communication vient donc s'imposer aux salariés par la direction, même si

ponctuellement, et d'après Françoise Bernard, des boucles de rétroaction sous forme de consultation, de concertation et de participation (Bernard, 1998) peuvent s'observer. Pourtant, Jean-Pierre Le Goff parle d'une participation illusoire, car, pour lui, les projets « sont soigneusement élaborés, planifiés et contrôlés par une poignée de spécialistes » (Le Goff, 1992 : 108). Il en est de même pour le changement managérial qui est « une de ces transformations voulues par les « managers », par opposition aux changements spontanés ou subis, dont l'entreprise peut être le théâtre ». Ici, « il s'agit de changer les modes de fonctionnement individuels et collectifs des hommes dans l'organisation, leur manière de diriger, d'être dirigés, d'interagir au sein de l'entreprise et avec l'environnement de celle-ci, de travailler, de prendre et d'assumer des responsabilités » (Miere, 1997). Ainsi, cette évolution vers des styles et des modes de décision du management plus participatifs, vise à « favoriser la coordination et la communication interne ». Pour François Boneu, « le changement managérial est un but en soi, mais c'est aussi le point de passage obligé de bien d'autres types de changements » (Boneu, 1992 : 92). Le changement au quotidien comprend, soit « des actions de courte durée », soit « des actions de faible ampleur » telles que, par exemple, le transfert de bureaux ou encore le remplacement d'un matériel ancien (Bartoli, 1986 : 41).

La gestion participative du changement consiste pour l'entreprise à faire participer les salariés à l'élaboration du projet de changement (Boneu, 1992 : 92). Cette conception se rapproche de la gestion « négociée » du changement (Morin, 1988). Ici, la direction procède à des négociations avec les représentants des salariés et les partenaires sociaux, sur les objectifs et les modalités de réalisation du changement, celui-ci ayant été malgré tout préalablement déterminé par le management. François Boneu dit que cette méthodologie s'avère indispensable lorsqu'une entreprise change de statut (Boneu, 1992 : 92), comme par exemple La Poste. Dans ce cas, le choix du changement relève bien de prérogatives émanant de la direction, mais la discussion est possible, dans une certaine mesure, avec les salariés. Le changement devient donc un objet de négociation. Néanmoins, l'effet pervers de cette méthodologie est que celle-ci peut faire susciter des attentes individuelles (notamment) qui ne pourront pas être comblées. Le changement par la crise est une variante du changement imposé, à la différence que l'obligation de changer émane des circonstances qui viennent imposer une solution inévitable. Dans ce cas, le corps social offrirait moins de résistances au changement (Boneu, 1992 : 93). Michel Crozier pense que seule la crise permet aux bureaucraties de se transformer et que toute leur gestion revient à savoir susciter et maîtriser

ces crises (Crozier, 1977). Enfin, le changement planifié et autoconstruit vise pour l'entreprise à définir *à priori* les transformations souhaitées par ses salariés, (par exemple, résoudre des « microproblèmes » comme des pannes, des imprévus ou des conflits, mais aussi mettre en place de nécessaires interactions ou coopérations) pour pouvoir les mettre en œuvre dans un second temps. Ici, la direction encadre de manière souple ces changements, et ceux-ci se construisent de manière progressive par les initiatives des demandeurs, lesquelles requièrent inventivité, créativité et bricolage, dans le cadre de « microcoopération » (Bernard, 1998 : 308). Il s'agit d'un contexte de changement qui peut être non prescrit, comme prescrit. Dans ce dernier cas, il y a donc une symétrie et une complémentarité entre les deux dynamiques de changements : « les changements par le haut et les changements par le bas » (Bernard, 1998 : 306).

1.3 Les difficultés et résistances liées au changement

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont mené des « réflexions sur le changement » (Friedberg, 1977 : 385), qui débouchent sur l'affirmation selon laquelle, il existe des résistances que les individus opposent aux changements organisationnels (Crozier, 1977 : 385). Ces résistances ne sont pas uniquement l'expression d'un conservatisme aveugle, mais viennent mettre en lumière le fait que les structures organisationnelles existantes sont régies par un système de relations de pouvoir. Aussi, le changement peut venir rompre cet équilibre. De même, Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) observent que les acteurs font face au changement si celui-ci procure plus d'avantages et moins d'inconvénients que la situation actuelle, autrement dit s'ils y trouvent un intérêt personnel. Par ailleurs, les acteurs acceptent plus facilement le changement s'ils ont les moyens d'en comprendre les raisons et les objectifs. Ainsi, ils peuvent adapter leurs propres stratégies à la nouvelle donne. De la même manière, ils peuvent plus facilement adhérer au changement si celui-ci ne leur semble pas imposé, mais lorsqu'à l'inverse, ils ont l'impression d'avoir été associés à celui-ci, dans le cadre, par exemple, d'un processus de négociation constante (Crozier, 1977 : 410). Par exemple, selon Françoise Bernard (1998), les résistances au changement sont souvent liées à une remise en cause de ce qui peut être présenté comme un déterminisme technologique ou économique. Aussi, ces résistances vont être accompagnées de contre-projets reposant sur des rationalités différentes de celles du changement prescrit. En effet, la sociologie des organisations insiste sur la définition que les acteurs donnent eux-mêmes au changement. « Ce caractère rationnel doit être [...] appréhendé dans une perspective dynamique (la réponse

n'est pas figée dans le temps), configurationnelle (la réponse doit être saisie à l'intérieur de l'expérience personnelle et organisationnelle des acteurs), située (la réponse est une action qui intervient dans un contexte donné) » (Miere, 1997 : 44). Il est donc important de saisir le sens que les acteurs donnent au changement, et selon quelles représentations.

Jacques Brénot et Louis Tuvée soulignent le fait que le changement peut donner le sentiment de « perdre quelque chose » dans l'opération, dont, par exemple, ses propres repères personnels et sociaux : « tout changement est une crise » (Brénot, 1996 : 11). D'ailleurs, la crise peut parfois être vue comme la seule à pouvoir permettre de surmonter les obstacles au changement, dans le sens où elle favoriserait et accélérerait la prise de conscience de la nécessité de celui-ci, contre l'inertie conservatrice. Par contre, dans le cas où un changement est prévu compte tenu d'une nécessité imposée de réduction des coûts, l'acteur peut devenir une des premières victimes du changement. Dans ce cas, Jacques Brénot et Louis Tuvée insistent sur le fait qu'on ne peut pas attendre de la personne une implication ou une demande d'effort important, si elle pense que son engagement peut finalement déboucher sur un licenciement, ou même une simple perte de pouvoir (Brénot, 1996 : 25).

De même, d'une manière moins prononcée, si le changement est perçu comme une remise en cause de sa sécurité personnelle (Cameron, 1993 : 284), ou plus généralement comme une remise en cause d'une situation perçue comme satisfaisante ou correcte, le changement peut être mal vécu.

Les freins humains au changement peuvent être classés en trois types différents de résistances : la résistance passive, la neutralisation et le refus du changement.

La résistance passive est faite de démotivation, d'actions de refus ouvert qui peuvent être conflictuelles, ou voire même d'absentéisme. Elle peut également se manifester par de la mauvaise volonté, une baisse de productivité, ou encore une application erronée du changement. La neutralisation consiste, pour les acteurs, à s'employer en silence et, plus ou moins activement, à contrer le changement, par exemple, par le fait d'entretenir une mémoire positive de l'ancien fonctionnement et une valorisation systématique de celui-ci avec, au contraire, une mise en évidence systématique et accentuée des difficultés que pose la réforme. Enfin, le refus du changement peut être adopté, soit individuellement (mais en risquant une « mise au placard », un licenciement, des sanctions, etc.), soit collectivement afin de mettre en échec le changement, le dénaturer, ou encore retarder sa mise en œuvre.

Par ailleurs, Michel Raimbault indique que plusieurs positions individuelles et différentes peuvent se mettre en place, suite à l'implantation d'un changement : la position suiviste, la

position novatrice, la position de retrait, ou encore la position de remise en cause et de fuite. Il tire ses analyses de son étude du changement vécu par des propriétaires fonciers russes au début du XX^e siècle, avec le changement de la structure de production (Raimbault, 1983 : 38).

La Poste a vécu un changement de type mutation, lors de son passage d'une logique publique à une logique commerciale. Aussi, dans cette continuité, et tout comme pour la plupart des entreprises, elle doit sans cesse se renouveler afin de faire face à la mondialisation de l'économie, à l'arrivée de la concurrence, et à l'émergence de nouvelles technologies. Nous allons donc voir comment la communication peut agir en tant que levier, afin de réduire les résistances liées au changement.

2. La communication dans la conduite du changement

Dans le cas d'un changement à opérer au sein de l'entreprise, le rôle de la communication est plus que jamais d'accompagner le projet en l'introduisant dans le quotidien, afin de donner aux salariés les moyens de le comprendre et donc de l'accepter. Néanmoins, dans de tels contextes, le rôle des syndicats, par exemple, est également à prendre en compte. Aussi, comme dans la plupart des entreprises, les projets de grande envergure ne se dévoilent pas tant que leurs termes ne sont pas définitivement fixés, c'est-à-dire pas avant la phase de concertation, en amont, avec les organisations syndicales. En revanche, une fois que l'accord est signé, la direction de groupe met en place des dispositifs de communication afin d'informer et d'échanger avec les postiers.

2.1 Les différentes approches en communication du changement

Dans la continuité de notre présentation des différentes approches en communication des organisations, nous allons aborder la communication du changement selon les quatre perspectives, à savoir : fonctionnaliste, interprétative, critique et constitutive.

La communication du changement selon l'approche fonctionnaliste est la plus ancienne. Elle constitue le modèle dominant en sciences de gestion et en communication organisationnelle. Cette approche présente le changement comme une intervention voulue et tournée vers l'action. La communication est managériale et pragmatique. Elle privilégie la

communication des gestionnaires plutôt que des employés, car celle-ci est considérée comme un instrument au service des objectifs de la direction pour atteindre les fins de l'organisation. Bien que fortement critiquée pour sa volonté de contrôle, de domination, sa défense du statu quo social, elle reste privilégiée car elle est tournée vers les résultats et la performance. Pendant de nombreuses années, le processus de changement a été principalement autoritaire, planifié, descendant et en cascade. Aujourd'hui, celui-ci est plus mixte car il tient compte de la contribution des forces innovantes au sein de l'organisation. Dans cette perspective, le changement vise la réalisation d'un projet par la diffusion et la mobilisation, afin d'informer et de susciter l'adhésion par un recadrage et une rhétorique qui restent néanmoins unilatéraux. Ici, l'écoute n'est pas privilégiée car elle suppose le respect de l'autre en tant que sujet connaissant. L'un des facteurs les plus importants de résistance à l'écoute est la peur d'être changé, et de remettre en question le changement qu'il a été décidé d'apporter. Adopter une méthode plus participative représente donc une modification dans les relations interpersonnelles, les relations de pouvoir et l'identité des acteurs.

La communication du changement selon l'approche interprétative a été élaborée en réaction à la perspective fonctionnaliste. Elle est « idéaliste, subjectiviste, centrée sur l'individu et son expérience vécue dans la réalité ou en imagination » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 191). Ici, l'organisation est vue comme un système d'interprétation (Daft, Weick, 1984), « une culture où le sens est partagé (Smircich, 1983), un processus de création et de destruction de la signification » (Gray, 1985). La gestion du sens est donnée au leadership (Smircich, Morgan, 1982), et le management représente l'action symbolique (Pfeffer, 1981). Cette perspective s'attache aux significations subjectives, partagées ou divergentes, coexistant au sein de l'organisation. L'ensemble des acteurs y est donc important, y compris ceux n'ayant pas de pouvoir dans la hiérarchie, car ils produisent du sens bien qu'ils ne puissent pas autant que d'autres influencer la négociation du sens partagé. Dans cette perspective, le changement est la modification de la signification. Les objectifs de la communication du changement sont de comprendre les réactions. Ses modalités sont la narration et la métaphore. Cette approche a donc l'avantage d'intégrer les dimensions individuelles avec les émotions et les sentiments, ainsi que les aspects collectifs, avec les valeurs et la culture. Son défi principal est de susciter l'expression du changement. Néanmoins, Robert Putnam, en 1983, affirme que la perspective interprétative peut avoir un biais managérial, en présentant davantage le point de vue des dirigeants.

Selon l'approche critique de la communication du changement, celui-ci est profond et difficile. Le but n'est pas de modifier l'organisation pour améliorer sa performance, mais de changer l'organisation et sa communication. Il est fait référence à la question du pouvoir et de la différence. À l'inverse du fonctionnalisme, le pouvoir des dirigeants n'y est plus considéré comme naturel. Celui-ci peut être remis en question et ses abus dénoncés. L'accent est mis sur l'interaction, comme une action communicationnelle orientée vers l'intercompréhension. Ici, le changement vise la transformation des relations de pouvoir afin de libérer l'expression des différences. L'accès à la prise de parole critique pour tous est réparti de manière égale. Le processus de changement passe par la révélation des tensions et des contradictions, la résistance, la participation et la création. La communication ainsi modifiée passe par la discussion et le discours. Néanmoins, pour que ce type d'organisation où les nouvelles relations à l'intérieur de celle-ci fonctionnent, il faut une volonté réelle des intéressés. De même, la réussite dépend de la cohérence entre les valeurs, les relations de pouvoir et les dispositifs de communication, mais aussi de la réflexivité car celle-ci induit une dynamique de changement continu.

Enfin, l'approche constitutive de la communication du changement vise à « changer en communiquant » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 208). Selon cette perspective, l'organisation est perpétuellement en construction et en déconstruction (Gray *et al*, 1985). Tous les acteurs participent à ce processus de construction de la réalité organisationnelle au travers de leurs pratiques individuelles et de groupe, telles que, par exemple, par les pratiques langagières. En effet, la communication provoque des débats, engendre des idées nouvelles et diffuse les innovations. Selon cette perspective, l'organisation est un « processus organisant » (Weick, 1979, 1969) où la communication est considérée comme constitutive de celle-ci. Le changement est ici décrit comme une performance, ainsi qu'un accomplissement à réaliser collectivement, et non comme un résultat à atteindre comme le considère l'approche fonctionnaliste. Les modalités de la communication sont la conversation et le dialogue. Cette approche exprime ainsi le caractère fluide et processuel de l'action collective organisationnelle. Les règles et routines de fonctionnement sont créées par les individus dans leurs interactions (Reynaud, 1988). L'interaction est considérée comme le lieu de la construction de l'organisation et du changement. Plus qu'un phénomène linguistique, pragmatique ou socio sémiotique, elle est un phénomène relationnel et identitaire. Ce qui est en jeu dans l'interaction, c'est la définition du travail, les relations de pouvoir, le rôle dans l'organisation, les relations affectives et l'identité même de l'acteur. Les changements

touchent ainsi à l'identité narrative des acteurs. Ils peuvent donc entraîner de l'enthousiasme ou bien de la résistance, voire même un refus de la communication. Ici, c'est la réflexivité collective qui doit être développée afin de faciliter la coopération.

Finalement, tout comme la communication au sein de l'organisation, la communication du changement s'opère à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien par la direction (au sens large, avec les managers par exemple), que par les organisations syndicales et que par les postiers eux-mêmes. Néanmoins, nous allons nous centrer sur la communication du changement impulsée et véhiculée par la direction, afin d'illustrer la conduite du changement au sein de La Poste. Pour cela, nous allons nous intéresser à deux modèles co-existants au sein de l'entreprise : le modèle informationnel et le modèle participatif.

2.2 La communication du changement : illustration avec le cas de La Poste

Aujourd'hui, il semblerait que l'entreprise privilégie deux modèles complémentaires pour conduire le changement, à savoir : le modèle informationnel et le modèle participatif. En effet, le changement ne peut être expliqué par une dualité entre les deux modèles. Lucien Sfez propose de « sortir du paradigme entre l'un ou l'autre modèle. Les deux définitions s'opposent, mais leur opposition n'est que conceptuelle. Car dans la science et la politique traditionnelles de la communication, elles se complètent, se corrigent, vont en somme de concert » (Sfez, 1988 : 40).

Dans le modèle informationnel, le changement organisationnel est prescrit et la diffusion de la stratégie de changement est un processus d'information à tendance unidirectionnelle. Ici, c'est la direction qui crée l'information, selon un modèle privilégiant la communication managériale descendante, sans la participation des salariés, ou alors avec la mise en scène d'une participation contrôlée et limitée. Dans la diffusion de ce changement, l'objectif premier est de reproduire la vision des dirigeants car l'organisation est conçue avec un cadre de référence dominant. Les interprétations différentes sont donc traitées comme des problèmes résultant, soit d'un manque d'information, soit d'une mauvaise qualité de celle-ci, ou soit d'une mauvaise volonté (Demers, 1993 : 98) de la part des salariés.

C'est le dirigeant, placé au sommet de l'organisation et à l'interface de l'environnement, qui occupe une place privilégiée au sein des réseaux de communication, et qui a donc une influence considérable sur la communication et le changement, par exemple lors de

conférences de presse, par lettres éditoriales, téléconférences ou journal d'entreprise. C'est lui qui va développer une vision globale et stratégique de l'organisation, sachant qu'il bénéficie d'une autorité formelle qui va donner du poids à son discours. Dans cette perspective, Nicole Giroux et Yvonne Giordano soulignent que la communication sert le changement (conception instrumentale). Cette vision fonctionnaliste de l'organisation de la communication est à la fois rhétorique et pédagogique, dans le sens où le changement est annoncé (explication de son contexte et explicitation des raisons qui le justifient) et officialisé. Légitimé, le changement vise alors à mobiliser les membres de l'organisation et à les faire adhérer.

Le modèle informationnel comporte plusieurs niveaux, car il y a des relais qui se chargent de diffuser le changement, selon une démarche en « cascade » (Giroux, 1998 : 140) et descendante. Au départ, ce sont les cadres supérieurs qui sont informés par la direction, puis les cadres intermédiaires, et ainsi de suite jusqu'aux employés (par l'intermédiaire de groupes plus restreints avec des échanges de proximité).

Contrairement au modèle informationnel, le modèle participatif comprend la transmission de l'information, mais aussi son interprétation par les différents acteurs. « Le changement est considéré comme une affaire de tous les membres de l'entreprise » (Miere, 1997 : 69). Les informations remontées, par exemple, par l'intermédiaire de dispositifs d'écoute, participent donc à la redéfinition de la nouvelle stratégie, mais tout en sachant que la limite de ce modèle est celle de la cohérence interne, car les dirigeants peuvent écouter leurs agents mais seulement dans une certaine mesure.

Selon Christiane Demers, la compréhension qu'ont les membres d'une nouvelle stratégie dépend notamment du processus par lequel ils en prennent connaissance et lui donnent un sens. Ici, le processus de diffusion n'est pas qu'une simple transmission de l'information, il est aussi un processus interactif de création de sens, autrement dit un processus d'interprétation (Demers, 1993 : 100). La participation semble donc être la clé du changement. Annie Bartoli parle également de négociation entre les différents acteurs concernés. Ainsi, des dispositifs de concertation sont mis en place, tels que des cercles de qualité, des groupes de projet ou des groupes de progrès qui visent la recherche de la qualité totale dans l'ensemble de l'organisation. Nicole Giroux et Yvonne Giordano affirment que « la communication sert le changement ». Dans ce contexte, il s'agit d'une coconstruction du changement par les différentes parties prenantes au sein de l'organisation, le but étant d'avoir une construction « partagée » du réel qui passe par une modification des représentations.

Afin d'illustrer le modèle participatif, nous allons nous pencher sur un outil de la gestion participative du changement, à savoir : l'adoption d'un langage commun. L'introduction de celui-ci est importante dans toute démarche de changement organisationnel (Mispelblom, 1999 ; Floris, 1996 ; Linhart, 1994), car il correspond à un changement symbolique (De Crescenzo, 2000 : 169). Plus concrètement, le changement dans l'organisation s'accompagne d'une transformation dans les manières de parler. Selon Frederik Mispelblom Beyer, « il s'agit pour l'entreprise de remplacer les vocabulaires courants, par un vocabulaire nouveau, commun à tous les métiers » (Mispelblom, 1999 : 219). Jean-Claude De Crescenzo, Bernard Floris et Danielle Linhart parlent de mots qui « se substituent aux anciens et qui font appel à des dispositions nouvelles exclusives des précédentes » (De Crescenzo, 2000 : 169). Ce langage permet de construire de nouvelles représentations de l'entreprise, de nouveaux savoir-faire, relations de travail et cadres de comportement. Le bagage linguistique commun ainsi créé fonctionne comme un nouveau référentiel de repères, et s'intègre donc progressivement dans la culture. En effet, le langage fait partie de la culture ; par exemple, il véhicule les valeurs d'une communauté, (Lemaître, 1984 : 156) autrement dit le langage et la culture s'impliquent mutuellement (Silem, 1983 : 317). Par conséquent, les entreprises possèdent un « langage maison » ou un « jargon interne » qui structure l'organisation. Pour Ahmed Silem, « le langage de l'entreprise est une partie de l'organisation, il sert à modeler les comportements des membres de celle-ci » (Silem, 1983 : 307). Aussi, dans le cadre du changement organisationnel, Annie Bartoli rappelle qu'il est nécessaire de créer un phénomène collectif d'adhésion autour du changement. Il est donc important de se servir de ce langage commun pour y parvenir, car l'entreprise doit chercher à développer une certaine « compréhension commune » bien que les langages et les enjeux des différents acteurs soient inévitablement différents.

Les vecteurs de diffusion de ce langage commun prennent habituellement plusieurs formes complémentaires, par exemple, des séminaires de formation, l'attribution d'un nom donné à l'ensemble du processus de changement, l'utilisation des mêmes messages pour rappeler et réaffirmer à chaque occasion les objectifs poursuivis... sachant que toutes ces actions vont de pair avec des démarches participatives. Annie Bartoli met en évidence le fait que ces types de dispositif remodelent incontestablement les valeurs de référence au sein de l'organisation, et contribuent donc à forger une nouvelle culture d'entreprise portant le changement (Bartoli, 1986 : 147-148).

Le changement organisationnel recouvre plusieurs notions. Pour autant, celles-ci ont en commun de provoquer la plupart du temps, des résistances. La communication du changement peut être un levier important pour lutter contre celles-ci. Dans la plupart des entreprises d'aujourd'hui, y compris à La Poste, c'est notamment par l'information et la participation des salariés que la direction mène la conduite du changement. Le rôle de la communication est donc plus qu'indispensable pour mener à bien les transformations, grâce notamment, à la création et à l'adoption d'un langage commun, qui va peu à peu influencer et remettre en question les représentations des salariés. Néanmoins, la communication organisationnelle n'est pas seulement l'apanage de la direction, car tout individu dès lors qu'il fait partie de l'organisation est un être communicant, qui peut, par exemple, adopter une communication critique et/ou constitutive de l'organisation.

CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce chapitre 1 nous a permis de mettre en perspective l'entreprise La Poste à plusieurs niveaux.

Le premier est une remise en perspective socio-historique. La Poste a une existence de plus de cinq siècles, et ses missions se sont toujours inscrites au cœur même de la société depuis toutes ces années. Un point marquant, néanmoins, est sa transformation d'administration publique en entreprise privée qui a eu de nombreuses répercussions sur sa gestion et ses valeurs, et donc par là même, sur les postiers.

De plus, bien qu'elle soit une entreprise spécifique, La Poste n'en reste pas moins une entité que nous pouvons qualifier d'organisation. Nous pouvons donc la situer (deuxième niveau) au sein des nombreuses théories en gestion des organisations qui ont parcouru cette échelle temporelle. Qui dit gestion des organisations, dit communication des organisations (troisième niveau), car tout comme les approches en gestion, les théories en communication organisationnelle sont variées et se sont étoffées au fil des années, ce qui nous a permis là aussi, de qualifier notre organisation.

Enfin, la communication du changement organisationnel (quatrième niveau) nous a permis de comprendre comment La Poste avait accompagné ses différentes transformations, y compris pour les plus récentes, et a ainsi fait face aux résistances des postiers au fil des années.

CHAPITRE 2. LA POSTE : DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

A la suite de deux suicides de cadres intervenus sur leur lieu de travail à La Poste en février 2012, Jean-Paul Bailly, alors président-directeur général du groupe La Poste (de 2002 jusqu'en septembre 2013) lance la mise en place d'un « Grand Dialogue »²¹ sur la vie et le bien-être au travail dans l'entreprise, à compter du mois de mars 2012. Le but est d'ouvrir des pistes de réflexion et d'action permettant à La Poste de devenir une entreprise pionnière dans l'amélioration du bien-être au travail dans un contexte de mutation permanente. Ce « Grand Dialogue » doit se mettre en place simultanément au niveau national et local. Au niveau national, est créée une commission du Grand Dialogue présidée par Jean Kaspar, consultant en stratégies sociales, gérant de « J.K consultant » à Paris et membre de la commission exécutive de la Confédération française démocratique du travail (CFDT), chargé de la négociation et de la politique revendicative. Au niveau local, dans chaque établissement de La Poste, des réunions d'écoute, de dialogue et d'action sont réalisées avec les postiers et les syndicats, afin de procéder à un examen complet de la vie au travail.

Pourtant, alors que cette démarche promettait d'aller cerner la souffrance au travail des postiers au cœur même de l'organisation, il en est ressorti des résultats plus que mitigés. Effectivement, les postiers se sont exprimés sur leurs conditions de travail, mais qu'en ont fait les chargés de l'enquête ? Il semblerait que cette matière extraite du terrain ait été utilisée dans une démarche plus globale de mise en place du « *Lean management* », dans le cadre d'une amélioration toujours plus intensive de la productivité et de la réduction des dépenses.

En revanche, il n'en reste pas moins que cette démarche du « Grand Dialogue », processus communicant s'il en est, ait produit des effets organisants, notamment au Centre financier de Toulouse. En effet, c'est dans ce cadre que la démarche de recherche-action a été acceptée, dans la lignée également de la mise en place « d'un groupe projet vie et santé au travail ». Ces deux initiatives ont été proposées après le « Grand Dialogue » grâce aux perspectives que celui-ci offrait en termes de volonté d'amélioration des conditions de travail.

²¹ http://www.laposte.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mars 2015.

Section 1. « Une démarche inédite en faveur du bien-être au travail » : Grand Dialogue et commission Kaspar

La commission se compose d'un représentant de chaque organisation syndicale représentative de La Poste, de dirigeants de l'entreprise et de personnalités qualifiées.

Les organisations syndicales représentatives de La Poste sont Force Ouvrière (FO), la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), l'union « Solidaires, Unitaires, Démocratiques » (SUD), la Confédération Générale du Travail (CGT), la Confédération Générale des Cadres (CGC) et l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA).

Les dirigeants participants de l'entreprise sont : la médiatrice de la vie au travail ; le délégué général, directeur des ressources humaines et des relations sociales du groupe ; le directeur général de l'enseigne ; le directeur général du courrier et le président du directoire de la Banque Postale.

Les personnalités qualifiées sont : un économiste, le président de l'Institut de veille sanitaire, une responsable associative, un médecin du Centre hospitalier universitaire (CHU) de Saint Etienne, un sociologue, un philosophe, le président de « Réalités du Dialogue Social » (RDS)²², le président du Conseil de surveillance de Schneider Electric, le médecin coordinateur de la médecine du travail à La Poste, un professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), le délégué général de l'Association Travail Emploi Europe Société » (ASTREES)²³ et le directeur des ressources humaines (DRH) d'Areva.

La commission a réalisé son analyse sur la base d'auditions des experts, d'interventions des responsables de l'entreprise et de visites de sept terrains (Bordeaux, Lille, Montpellier, Brioude, Grenoble, Rennes et Vannes) au cours desquelles le président de la commission a rencontré des agents, leurs managers et les représentants départementaux des organisations syndicales. De l'ensemble de ces actions a découlé le rapport final.

²² RDS est une association dont l'objectif est de contribuer à la rénovation du dialogue social (<http://www.idies.org/index.php?post/Realites-du-dialogue-social>. Consulté en mars 2015).

²³ ASTREES est une association reconnue d'utilité publique, qui a depuis 1987 pour vocation de restaurer le lien social et/ou de contribuer à son maintien par un accompagnement individualisé spécifique. L'association est présente à Paris, Lille, Lyon, Mâcon, Saint-Etienne, Marseille, Aix-en-Provence, Montpellier, Toulouse, Bordeaux, Nantes et Rennes (<http://www.astree.asso.fr/>. Consulté en mars 2015).

1. Interrogation sur les impacts humains de la stratégie de transformation depuis 2002

La Poste a connu de multiples changements, dont un majeur avec sa transformation en établissement public à partir de 1991, puis en société anonyme à capitaux publics en 2010. Etablissement public à partir de 1991, elle se transforme en société anonyme à capitaux publics en 2010. Elle devient donc une entreprise à part entière, qui exerce ses activités dans un environnement concurrentiel. Pour autant, elle reste une entreprise différente des autres, car elle exerce des missions de service public partout sur le territoire, avec un grand nombre de collaborateurs. À ce titre, elle exerce un rôle particulier au sein de la société et possède une forte identité, car elle a développé un capital confiance auprès de millions de consommateurs. Ces liens étroits donnent ainsi un sens spécifique à l'engagement des postiers, et une responsabilité particulière vis-à-vis de la société tout entière.

Afin de lutter contre la remise en cause de son modèle économique, avec la montée en puissance des nouvelles technologies de communication au début des années 2000, La Poste a décidé en 2003 d'orienter son développement et sa diversification vers des activités de service. Cette nécessaire modernisation de l'entreprise a conduit le Groupe au modèle multi métiers qui est toujours le sien aujourd'hui. La recherche de cette performance économique s'est accompagnée d'un volet social avec plusieurs engagements : la garantie de la qualité de l'emploi, la confirmation des missions de service public, une présence territoriale maintenue, une qualité de service développée, et l'ambition d'un développement durable.

1.1 Des objectifs de transformation atteints en réponse au pari stratégique mais...

La transformation a comporté trois volets majeurs : la décentralisation de l'organisation et du fonctionnement, la modernisation industrielle et de l'organisation, ainsi que la concrétisation d'un modèle social basé sur la qualité de l'emploi.

En 2003, le point de départ du processus de modernisation a été le chantier de responsabilisation du management. Une organisation par métiers, tels que le courrier, le colis, les Services financiers et le réseau, a été adoptée. Avec cette organisation, l'autonomie des managers opérationnels a été accentuée, car le management a été ramené à trois niveaux principaux. Chaque métier s'est alors retrouvé totalement responsable de son activité et de ses moyens.

La modernisation industrielle et de l'organisation s'est traduite par plusieurs grands projets ayant pour fonction d'optimiser les activités traditionnelles, et de favoriser le développement d'activités nouvelles. Les chaînes de production, de transport et de distribution ont donc été fortement modernisées, ainsi que les services supports qui ont été rationalisés. Le réseau de bureaux de poste a également connu une forte modernisation, qui a eu un rôle important sur la progression de la satisfaction clientèle. La Poste a également connu le développement d'un réseau européen de colis, et la création de La Banque Postale en 2006 avec l'accroissement d'une offre complète de produits bancaires et d'assurance.

Ces grands programmes ont eu des effets importants sur l'organisation du travail, le contenu des fonctions, les compétences mises en œuvre, et ont entraîné de nombreuses mobilités en favorisant la flexibilité interne par l'organisation. Les carrières longues, l'emploi à temps complet et l'absence de plans sociaux ont donc été privilégiés dans le cadre de la signature, en 2004, par les organisations syndicales (CGT, FO, CFDT, CFTC) des « accords de Vaugirard ». Ce modèle social a eu trois fonctions : une gestion intégrée et équitable des fonctionnaires et des salariés qui a permis le recrutement en grand nombre de ces derniers, une spécialisation de la gestion RH qui a entraîné une professionnalisation des postiers, ainsi qu'un équilibre entre exigence de protection sociale et de personnalisation de la gestion.

Sur le plan économique, la stratégie a particulièrement bien fonctionné. En réponse à la baisse des flux du courrier, le chiffre d'affaire et le résultat d'exploitation ont augmenté. Les activités du colis et de la banque ont également considérablement progressé. Enfin, la qualité de service s'est améliorée que ce soit concernant les missions de service public ou les prestations commerciales. Globalement, le niveau de satisfaction des clients a augmenté d'une manière importante.

D'un point de vue social, une amélioration globale de la qualité de l'emploi a eu lieu, et 60 000 postiers ont pu bénéficier d'une promotion. En effet, l'augmentation de la qualité de l'emploi s'est traduite par une baisse de la proportion des CDD, l'accroissement de l'emploi à temps complet, et aucun départ imposé. Concernant la reconnaissance des compétences, celle-ci s'est traduite par des effectifs moins nombreux, mais plus qualifiés, plus stables et mieux rémunérés. Depuis 2006, des accords sociaux ont également permis l'épargne salariale, l'émergence d'une politique du logement en faveur des postiers, puis un contrat collectif de Prévoyance et de remboursement des frais de santé.

Par ailleurs, après un accord social en 2004, La Poste a renforcé sa politique de prévention des risques de santé et de sécurité. Un des premiers axes d'action a été le maintien dans l'emploi des postiers inaptes, l'aménagement des postes de travail et l'accompagnement

individuel. La direction de la prévention santé et sécurité au travail au siège et au sein des différentes branches du Groupe, ainsi que l'observatoire de la santé pourvu d'un comité scientifique formé de personnalités du domaine médical extérieures à l'entreprise, ont ainsi été créés. Ces actions ont été complétées par l'accroissement des services de santé et de sécurité au travail. Les moyens humains dédiés à la santé et à la sécurité des postiers ont connu une augmentation de plus de 60 %, prenant en compte l'ensemble des intervenants tels que médecins du travail, infirmiers, assistants sociaux et spécialistes de la prévention.

1.2 ... des signaux d'alerte dans les indicateurs de santé et de sécurité au travail

Les indicateurs quantitatifs concernant l'absentéisme, les accidents de travail et de trajet, le nombre d'inaptitudes, et la dégradation de l'état physique et psychique des postiers font ressortir une nette progression de ces situations. Par ailleurs, les postiers et leurs managers ont une perception contrastée des évolutions de l'entreprise. Leurs témoignages donnent ainsi des indicateurs qualitatifs.

Depuis 2006, le niveau d'absentéisme pour maladie augmente, jusqu'à représenter en 2011 l'équivalent de 16 500 agents sur une année. Les études menées révèlent la dimension multifactorielle des causes de l'absentéisme, telles que les causes biomécaniques, les contraintes personnelles, l'insatisfaction ou le mal-être au travail, la gestion des congés et des remplacements, la conduite du changement et de la communication, ou encore les pratiques managériales.

Malgré une amélioration des conditions de travail, la situation physique et psychique des postiers se dégrade avec une augmentation du nombre de troubles musculo squelettiques (TMS) et du nombre de troubles psychiques. Les pathologies à caractère professionnel, et plus particulièrement les troubles psychosociaux, sont associés à l'organisation du temps de travail et à des dysfonctionnements managériaux. Concernant cette dimension psychosociale, les actions de prévention doivent ainsi porter sur la qualité des relations de travail, la satisfaction au travail, l'entraide, la prévention du stress, la latitude organisationnelle et le rythme de travail.

Par ailleurs, il est à noter que 56 % des pathologies menant à des reclassements et aménagements des postes sont en lien avec le travail. Parmi les hypothèses explicatives, il y a l'effet mécanique du vieillissement, l'intensification des cadences par les nouveaux matériels, les situations de reclassement qui peuvent favoriser les états dépressifs, surtout s'ils

s'apparentent à une perception de déclassement, et le rythme de changement qui entraîne des souffrances psychiques.

Afin de comprendre la perception des postiers et de leurs managers sur les transformations de l'entreprise, leurs témoignages ont été recueillis au travers de trois outils principaux. Il y a eu le questionnaire, deux fois par an, du « baromètre opinion des postiers »²⁴ ; la synthèse des tables rondes locales, réunies dans toutes les entités de La Poste entre mai et juin 2012 pour le Grand Dialogue²⁵ ; ainsi que les tables rondes animées par l'institut IPSOS²⁶ au cours du mois de mai 2012, dans cinq départements. Il en ressort que les postiers sont fiers de travailler pour leur entreprise, et que leur niveau de confiance quant à l'avenir de La Poste augmente malgré les changements adoptés depuis 2002. Néanmoins, plusieurs points d'alerte ressortent également de ces enquêtes d'opinion. Ils concernent le rythme du changement, les effectifs, le management et l'écoute. En effet, la majorité des postiers (progression en dix ans de 35 points)²⁵ se plaignent d'un rythme de changement trop intense. Bien qu'ils ne remettent pas en cause la nécessité de celui-ci, ils contestent ses modalités. Il en résulte un sentiment de déstabilisation et une perte du sens. De même, la succession des réorganisations se traduisant par des suppressions successives de postes, les équipes ont également la sensation d'être sous-dimensionnées, ce qui a des conséquences sur la santé des agents. Il peut arriver que le management de proximité pallie lui-même les manques d'effectifs. Il en résulte un sentiment de manque de moyens et d'autonomie pour assumer réellement les objectifs fixés, ce qui constitue une réelle source de stress.

La modernisation de La Poste s'est opérée pour arriver au modèle multi métiers qui est le sien aujourd'hui. En revanche, les postiers expriment une absence de prise en considération des particularités locales et d'écoute de la part des échelons supérieurs, qu'ils trouvent déconnectés de la base. Bien que des dispositifs d'association soient parfois mis en œuvre lors des réorganisations, ils ont l'impression que les décisions sont déjà prises et que les dispositifs semblent vouloir plutôt les convaincre des choix déjà arrêtés, que d'une réelle écoute des avis et d'un réel débat. Il semble donc y avoir une marge entre la politique de communication qui vise à « montrer » que les postiers participent au changement, et la réalité plus nuancée où ceux-ci se plaignent de ne pas être suffisamment écoutés et réellement associés.

²⁴ http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/rse_groupe_rapport%20interactif-161013.pdf
Consulté en mars 2015.

²⁵ http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mars 2015.

²⁶ <http://www.ipsos.fr/>. Consulté en mars 2015.

2. Le modèle de transformation

Jusque-là, la transformation s'est traduite par plusieurs programmes d'investissement visant à moderniser les processus et à diversifier les activités. Dorénavant, c'est une évolution continue que vont devoir connaître les organisations locales, afin d'affronter la baisse du volume du courrier et le durcissement des conditions d'activité des autres métiers. Les grands leviers de transformations mis en œuvre jusqu'à présent sont donc remis en question.

2.1 Les limites du précédent et les enjeux du nouveau

Afin d'améliorer la décentralisation, il faut répondre aux attentes de l'encadrement qui réclame des moyens à la hauteur de ses responsabilités. D'autre part, « le Corporate »²⁷ et la fonction Ressources humaines sont critiqués sur leur rôle et sur leur éloignement. Enfin, le dialogue social apparaît comme trop formaliste.

La responsabilisation des managers et la mise en place d'une organisation par métier ont été de pair, le but étant le développement de « l'approche clients » (Kaspar, 2012 : 30). Les managers locaux ont donc bénéficié de vrais pouvoirs de décision, ce qui a entraîné une véritable révolution culturelle. L'organisation était imprégnée jusque-là par la tradition administrative dans ce qu'elle contenait de centralisation, d'automatisme des décisions et d'égalité mécanique de traitement. De plus, le mouvement « d'orientation clients » impose une grande réactivité et la nécessité de collaborer tout au long de la chaîne d'activité, ce qui oblige à renoncer à la protection d'une organisation traditionnelle, compartimentée, et gérée par des mécanismes réglementaires standardisés. Avec le principe de responsabilité des managers opérationnels, les demandes à leur égard se sont donc accrues : pression sur les résultats, mais aussi gestion des aspects humains et sociaux. En effet, les temporalités sont différentes pour les partenaires avec lesquels les managers travaillent. Dans la gestion d'une réorganisation, le temps du salarié, de l'entreprise, des clients, et celui des pouvoirs publics, sont différents. Pris par l'urgence, les managers sont régulièrement contraints d'agir sans concertation, sans pouvoir organiser, adapter et expliquer les réformes à leurs équipes. La relation hiérarchique se heurte alors à des difficultés pour maintenir un esprit d'équipe au sein des collectifs de travail. Ainsi, une nouvelle étape à franchir dans la décentralisation s'impose.

²⁷ http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mai 2015.

Il est important de décentraliser plus en profondeur les responsabilités et les moyens de gestion aux établissements, de revoir le pilotage de la performance avec un horizon de temps porté à trois ans, et d'apporter plus de soutien aux managers qui doivent être reconnus comme les principaux acteurs de la transformation et de l'accroissement de la performance.

Au cœur des transformations, la question de l'équilibre des pouvoirs entre le *Corporate* et les métiers pose question. La Poste est une communauté forte, avec une histoire très ancienne, qui a favorisé une intégration durable dans le cadre de son mode de recrutement. Pourtant, l'entreprise a dû conjuguer cette identité collective avec la nécessité d'une spécialisation de l'organisation. Cette tension structurelle se traduit par le basculement d'un fonctionnement endogène vers un fonctionnement exogène tourné vers son environnement de marché, avec « l'intrusion du client » (Kaspar, 2012 : 32). Ainsi, jusque-là le modèle social et le développement d'une culture commune ont porté l'unité dans cette période de transformation, mais avec la période qui s'annonce, le groupe doit exercer « un véritable leadership sur tous les leviers de la transformation, comme en particulier le développement des managers, la gestion des dirigeants, l'innovation sociale ou la responsabilité sociale » (Kaspar, 2012 : 32).

Les filiales et le personnel de La Poste sont gérés par un statut commun. Deux grands niveaux exercent l'essentiel des responsabilités : le national qui fixe les politiques, et les Niveaux opérationnels de déconcentration (NOD)²⁸ qui les mettent en œuvre. La fonction Ressources humaines est ainsi peu présente sur les établissements, et reste donc peu visible par les salariés. Dans l'ensemble des métiers, la présence des acteurs de proximité a par conséquent été renforcée. Ils sont formés à la conduite du changement, notamment dans ses dimensions sociales et humaines. Ils interviennent, particulièrement dans le domaine du conseil en carrière et de la mobilité, afin de développer l'employabilité des postiers.

Enfin, l'organisation du dialogue social à La Poste résulte d'une longue histoire et comporte une structure originale, dont les réunions de négociation sont productives de nombreux accords. Depuis 2004, 70 accords ont été signés avec les organisations syndicales. Pourtant, le dialogue social rencontre trois limites principales : une dérive formaliste sans véritable négociation, la déconnexion entre les accords nationaux et leurs déclinaisons locales, et enfin un dialogue informel au niveau des établissements.

²⁸ Niveau Opérationnel de Déconcentration : entité intermédiaire entre le siège et l'établissement dont le responsable dispose d'une délégation de pouvoir en matière sociale.

2.2 Une modernisation sans toujours des organisations de travail participatives

Les grandes transformations se sont traduites par de nouvelles organisations de travail qui ont eu un impact sur le rythme, les objectifs et le contenu des activités. Les postiers ont connu un changement de culture et ont dû faire face à des conflits de valeurs, ainsi qu'à la rationalisation des organisations, sans forcément qu'ils soient toujours associés à l'évolution de leur cadre d'activités. L'association des agents et leur participation à l'évolution des modes de travail restent donc pour la plupart des postiers très insuffisantes au regard de leurs témoignages.

La transformation progressive de La Poste en entreprise compétitive a entraîné une révolution culturelle. Elle a conservé ses missions de service public, et reste donc imprégnée par l'idée de l'intérêt général. Mais, dans certaines fonctions, l'apparition d'objectifs commerciaux a été mal vécue par certains agents. Ces postiers parlent de fréquents conflits de valeurs. À l'époque, une bonne partie d'entre eux sont entrés dans l'entreprise comme fonctionnaires. Ils se retrouvent aujourd'hui dans une économie des services hyperconcurrentielle.

La rationalisation des organisations de travail a permis d'adapter la force de travail aux flux d'activité. Cette optimisation s'est traduite par la spécialisation de certaines activités et la plus grande polyvalence de certains agents. Cette taylorisation de l'organisation a débouché sur des organisations du travail plus tendues qu'auparavant, d'autant plus que les agents inaptes et ceux ayant un mandat de représentant du personnel continuent d'être comptabilisés dans les effectifs. Ainsi, calculé au plus juste, le temps disponible pour la communication managériale et l'échange avec les supérieurs hiérarchiques s'en est-il trouvé réduit. Cette situation rend également difficile la formation continue et déborde sur la vie de famille.

À titre d'exemple, l'agent en Centre financier a connu, depuis dix ans, la spécialisation des activités et le développement de la relation client par téléphone. Les Centres financiers ont en effet été réorganisés par spécialités en 2005, à la place de missions généralistes, et leurs activités de relation à distance ont connu un fort développement. Ces grandes évolutions se sont faites sans mobilité forcée, mais par le biais d'un programme de formation qui a permis à plus de 11 000 personnes d'obtenir une promotion, entre 2007 et 2010. Depuis cette période, les agents sont dans un univers de travail beaucoup plus professionnalisé et normé qu'auparavant. Près de la moitié d'entre eux sont maintenant en relation directe avec les clients. Le phénomène le plus important reste la standardisation des procédures et la rationalisation des activités, qui sont par ailleurs également observées au sein du secteur

bancaire. Des logiciels de suivi de la durée des appels et le contrôle du nombre de liens traités par heure ont par exemple été mis en place, car les Centres financiers font l'objet d'un pilotage à distance par la direction des opérations, en plus du management du directeur des centres, comme c'était uniquement le cas auparavant.

2.3 Une conduite du changement à clarifier et un modèle social à réajuster

Bien que la conduite du changement à La Poste ait été récemment formalisée afin de donner un cadre commun applicable dans l'ensemble des entités, elle est restée longtemps une démarche non cadrée. Le « plan santé sécurité au travail 2010-2013 » (Kaspar, 2012 : 38) fixe néanmoins trois principes généraux de conduite des projets de changement. Dès leur conception, les changements doivent prendre en compte l'impact humain et y associer les services de santé au travail, également pour la mise en œuvre et le suivi des changements. De plus, l'accompagnement des projets doit se faire par la ligne managériale, les services Ressources humaines et de santé au travail, ainsi que les conseillers mobilité et les assistants de service social. Le plan insiste également sur la nécessité de donner à chacun le sens et la visibilité, ainsi que sur la prise en compte des situations individuelles. À ces principes se sont rajoutées des garanties pour les agents, telles que l'absence de mobilité non souhaitée au-delà de trente kilomètres, le maintien des dispositifs de rémunération fixe et variable si changement de fonction, et la fixation d'un délai minimum de deux ans entre deux réorganisations.

Par ailleurs, la concertation avec les représentants du personnel dans la phase amont des projets reste insuffisante. Les modifications des organisations de façon continue provoquent alors une déstabilisation importante des équipes avec une perte des repères, un délai insuffisant entre deux réorganisations, un manque de visibilité déploré par les managers dans la conduite des réorganisations, et enfin un manque de perception dans la finalité des transformations.

Pour conduire sa transformation, La Poste s'est appuyée sur un modèle social qui a évolué à chacune des grandes étapes, et qui recouvre trois principes importants : des carrières longues, l'emploi à plein temps, et l'absence de plans sociaux. Aujourd'hui, alors que l'entreprise doit faire face à de nouveaux défis et aux attentes des salariés, le contenu du modèle social devient donc à réinterroger. En effet, ses limites concernent le vieillissement des postiers, l'accroissement du nombre de personnes en reclassement ou en situation d'aptitude réduite, l'exercice tout au long de la carrière de certains métiers pénibles, et enfin

le développement de l'employabilité qui reste très insuffisant, d'autant plus que celle-ci ne peut plus s'envisager seulement dans une dimension interne.

La décentralisation reste inachevée, des efforts sont à faire pour améliorer les organisations de travail participatives et la conduite du changement. De même, alors que jusqu'ici le modèle social s'est révélé protecteur et statique en ayant pu faire fonction de « bouclier social », aujourd'hui il lui est reproché de ne pas favoriser les mouvements et une gestion dynamique de ses ressources humaines.

3. Une nouvelle ambition pour une nouvelle période de transformation

Au cours de son histoire, La Poste a fait face à de très nombreuses évolutions qui ont considérablement modifié son activité et son fonctionnement. Dans les années 1990, elle s'est professionnalisée, ce qui lui a permis d'acquérir un fonctionnement d'entreprise en concurrence, sous le statut d'établissement public. À partir des années 2000, elle a ensuite connu une période de modernisation marquée par le passage en statut de société anonyme à capitaux publics en 2010, qui lui a permis de mener à bien une politique de développement de la compétitivité et de diversification de ses activités. Aujourd'hui, une nouvelle période de transformation s'annonce.

3.1 Le défi actuel : devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail

Actuellement, le premier levier de transformation des organisations sont les nouvelles technologies. Phénomène majeur, la montée en puissance de la société numérique impacte toutes les activités de La Poste. Les modes de communication, les conditions de la relation, le commerce en ligne, les comportements et les attentes des consommateurs en sont ainsi impactés. L'entreprise rentre donc dans une période chargée de défis, qui nécessite le développement de l'innovation et l'implication des salariés.

De plus, de nouveaux défis économiques émergent avec, par exemple, une concurrence accrue sur le marché de la banque de détail, ce qui suppose la nécessité d'un fort développement commercial.

Par ailleurs, La Poste doit considérer sa responsabilité sur les questions environnementales et sociales du fait de sa taille et des conséquences de ses activités.

Enfin, les attentes des salariés en matière de fidélisation à l'entreprise, de reconnaissance du travail, d'exigence d'égalité entre les hommes et les femmes évoluent. Elles suivent pour certaines, les évolutions déjà observées au sein du corps social et qui ont des effets dans plusieurs domaines de la vie des entreprises : le recrutement, le management, la conception de l'organisation du travail et des parcours de carrière, et enfin les relations sociales.

Plus spécifiquement au sein de La Poste, les salariés trouvent les changements d'organisation trop rapides. Ils manquent d'une vision claire de la stratégie générale de l'entreprise. Associer les salariés à la stratégie en leur donnant une meilleure connaissance et compréhension de la finalité des réformes engagées reste à inventer.

Plus concrètement, la nouvelle période de transformation doit être à la fois plus continue et gérée davantage par les managers de proximité, avec la nécessité d'une implication plus forte par les agents. Les grands programmes de modernisation (Cap qualité client, Espace service client, Avenir des métiers bancaires, etc.) jusque là mis en place touchent à leur fin. De plus, le durcissement des conditions d'activité des métiers impose la nécessité du développement de l'innovation dans tous les domaines, aussi bien économique, technique, organisationnel, managérial et social.

Par ailleurs, les attentes du corps social ont également évolué, avec une attente plus importante d'association à la vie de l'entreprise, et le souhait d'une gestion plus personnalisée. C'est aussi les préoccupations environnementales qui émergent, et une demande de prise en charge et de responsabilité sociale plus grande vis-à-vis de l'entreprise. Aussi, afin que les transformations jusque là opérées puissent répondre aux nouvelles exigences, celles-ci sont à poursuivre et à redéfinir : le modèle social actuel reste trop rigide, le pilotage et les modèles d'organisation sont trop serrés et centralisés, et le dialogue social résiste aux nécessités de la coconstruction au niveau local. Dans ce contexte, les trois exigences de la nouvelle période de transformation qui est celle du « changement continu » (Kaspar, 2012 : 48) sont : l'autonomie des acteurs locaux, le développement de l'innovation dans une approche participative, et enfin une réelle implication de l'ensemble du corps social, à savoir l'encadrement, les agents et les organisations syndicales. Ces trois exigences appellent La Poste à effectuer un véritable saut qualitatif dans sa gestion sociale, le but étant de devenir pionnière dans la vie au travail, dans un contexte de mutation permanente. Ces

efforts à fournir touchent les trois dimensions de la performance : l'organisation, le management et la gestion des ressources humaines.

3.2 La préconisation de quatre priorités et de huit chantiers

Les préconisations concernent le rééquilibrage du pilotage de l'entreprise, le desserrement des contraintes sur les effectifs, l'évolution du modèle social, et enfin le développement des synergies entre les acteurs.

Rééquilibrer le pilotage de l'entreprise impose de poursuivre encore le mouvement de décentralisation opéré depuis une dizaine d'années au sein du Groupe La Poste. Néanmoins, jusque là, l'unité de l'entreprise a pu être préservée grâce à son modèle social, au développement de valeurs et d'une culture commune, mais ces éléments ne suffisent plus aujourd'hui. La décentralisation va se poursuivre, donc la régulation et le contrôle du sommet s'avèrent davantage nécessaires. Dorénavant, le « *Corporate* »²⁹ doit engager une nouvelle stratégie de transformation afin d'assurer le pilotage de grands chantiers tels que l'innovation managériale, sociale et organisationnelle. Plus concrètement, il s'agit de la politique de bien-être et de santé au travail, du respect et de l'équité des règles RH, d'une meilleure gestion des reclassements, et enfin de l'application des normes relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour cela, un dispositif de pilotage RH sera mis en place sous l'autorité du « *Corporate* »²⁹.

Le desserrement temporaire des contraintes sur les effectifs pendant le déroulement des nouvelles méthodes de conduite du changement s'avère nécessaire. Les « contrats de génération » et les contrats d'alternance seront privilégiés, afin de donner la souplesse nécessaire aux organisations, en termes de dialogue social et de formation permanente.

Le modèle social doit évoluer afin de sécuriser l'avenir professionnel des salariés. À l'heure actuelle, le corps social vieillit et la seule garantie d'un emploi durable n'est plus suffisante. Il est nécessaire de développer l'employabilité des collaborateurs en privilégiant des parcours professionnels adaptés intra et inter métiers, voire à l'extérieur de l'entreprise, notamment pour les carrières longues et plus particulièrement encore, pour les emplois à forte pénibilité. De même, l'encouragement du temps partiel choisi sera privilégié.

²⁹ http://www.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mai 2015.

Enfin, les synergies entre les acteurs sont à développer. L'entreprise est un lieu d'affrontement de différentes logiques, qu'elles soient économiques, financières, techniques, juridiques, sociales, individuelles et collectives. Ces logiques sont portées par les acteurs et les fonctions. Un dialogue constructif est donc plus que nécessaire afin de favoriser l'émergence d'un intérêt commun co-construit. Une dynamique de transformations réussie doit passer par la recherche de compromis et le développement d'une culture de transparence et de confiance dans l'entreprise.

Aussi, l'amélioration de la qualité de vie au travail suppose donc d'intervenir sur de multiples leviers correspondant à autant de chantiers.

Les huit chantiers sont : le dialogue social et la régulation sociale, le management, les organisations de travail et la conduite du changement, la santé et la sécurité au travail, le modèle social, le reclassement, la fonction ressources humaines, et enfin la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'enjeu pour l'amélioration du dialogue social et de la régulation sociale est de créer un climat de confiance qui permette aux directions, à l'encadrement, ainsi qu'aux organisations syndicales et professionnelles d'exercer leurs responsabilités tout en contribuant à l'amélioration de la démocratie sociale. Cette démarche implique de ne pas s'enfermer dans une logique seulement institutionnelle, mais d'ouvrir des espaces de relations informelles afin de favoriser l'intervention des salariés. Un renouveau des pratiques managériales et sociales est donc à promouvoir.

Les managers ont d'importantes responsabilités dans une période de transformation. Ils ont besoin d'autonomie, mais aussi de posséder les moyens nécessaires à leur fonction en termes, par exemple, de formation, de soutien à leur rôle après avoir été minutieusement sélectionné, ainsi que d'accompagnement sur leur fonction et notamment lorsqu'ils sont en situation d'échec.

Le chantier concernant les organisations de travail et la conduite du changement vise à améliorer la participation des salariés, par exemple, en restaurant des espaces de discussion réguliers au sein des organisations du travail. De même, il s'agit de redonner de la souplesse aux organisations du travail, de renforcer l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ou encore d'adapter la méthode de conduite du changement dans la continuité de celle introduite par le Grand Dialogue.

Concernant les améliorations à apporter dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail, celles-ci concernent le renforcement du pilotage de l'absentéisme, l'encouragement du

travail en équipes pluridisciplinaires et la prise en compte des conséquences du vieillissement de la population. De plus, le suivi de l'inaptitude et de sa prévention doit être accentué.

Le modèle social est à réinventer en réexaminant les principes des carrières longues et du temps complet, ainsi qu'en revisitant les politiques de recrutement de l'entreprise en développant notamment le recours à l'alternance.

Le chantier reclassement doit comprendre une obligation de résultat, la définition d'un meilleur accompagnement, ainsi qu'un suivi au niveau de la direction des ressources humaines « *Corporate* »²⁹.

Enfin, les deux derniers domaines d'amélioration concernent les ressources humaines. Une fonction ressources humaines (RH) de proximité doit se développer, et avec elle des efforts en termes de professionnalisation de la filière RH, ainsi que sur l'animation verticale de celle-ci. De même, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit se renforcer concernant les métiers menacés, ceux qui vont évoluer, et les nouveaux. Pour cela, la définition de politiques de formation, de recrutement et d'accompagnement pour les passerelles possibles entre les métiers s'avère nécessaire.

Le défi pour La Poste de devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail passe par la préconisation des quatre priorités et des huit chantiers que nous venons d'aborder. En concertation avec le personnel et ses représentants, plusieurs tables rondes sont alors organisées.

4. Les tables rondes et les plans d'action

Terminé en septembre 2012, le rapport en appelle à une « refonte des pratiques de gestion managériales et sociales » (Kaspar, 2012) à engager de la part des dirigeants, de l'encadrement, mais aussi des représentants des organisations syndicales. Il fait état de plusieurs préconisations afin de permettre « un retour de la confiance ». Ces recommandations sont à mettre en œuvre en association avec le personnel et ses représentants, dans le cadre de « l'apprentissage d'une démarche de coconstruction en faisant le pari de l'intelligence individuelle et collective ».

4.1 Les dix mesures immédiates et les quatre mesures complémentaires au sein des Services financiers

Le 19 mars 2012, le président Jean-Paul Bailly adresse un courrier à l'ensemble des postiers, annonçant la mise en œuvre du Grand Dialogue à tous les niveaux de l'entreprise. Deux mois plus tard, une Commission de dialogue social (CDSP) locale d'information au Centre financier de Toulouse présente les modalités d'organisation retenues par le métier Services financiers pour décliner le « Grand Dialogue ». Aussi, du 16 mai au 16 juillet 2012, des tables rondes sont organisées, qui permettent de faire remonter les attentes des postiers : c'est le dialogue local. Le 11 septembre 2012, le rapport et les conclusions de la commission Kaspar, conduite durant 5 mois, sont remis à Jean-Paul Bailly. C'est cette commission qui identifie les quatre priorités et qui liste huit chantiers à mettre en œuvre. Le 14 septembre 2012, le président présente les orientations de La Poste suite au « Grand Dialogue ». Il annonce les mesures immédiates du « *Corporate* »³⁰ au comité du management et aux organisations syndicales. Le 25 septembre 2012, c'est la présentation en plénière aux organisations syndicales des Services financiers (plénière syndicale de restitution du Grand Dialogue dans les Services financiers présidée par Philippe Wahl) des décisions de Jean-Paul Bailly suite au « Grand Dialogue » (préconisations de la commission Kaspar et plan d'actions au sein des Services financiers). En octobre 2012, la déclinaison du « Grand Dialogue » s'opère au niveau local lors de la Commission de dialogue social (CDSP) locale et au travers d'une communication aux équipes *via* la ligne managériale. Le plan d'action de la direction opérationnelle des tables rondes est alors présenté au comité de direction élargi, puis à la communauté managériale. À partir de là, des ateliers de travail par thèmes sont organisés avec la participation de toute la communauté managériale (lors de la semaine du 8 au 12 octobre 2012) pour co-construire le plan d'action local. Parallèlement, deux ateliers de travail avec les organisations professionnelles sont également montés.

Concernant les mesures immédiates, et plus particulièrement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il s'agit de procéder au recrutement de 5 000 personnes supplémentaires sur la période 2012-2014 ; de faire un effort d'investissement à la formation et au dialogue social, pour que chaque postier puisse bénéficier dès 2013 d'une formation dans l'année ; de garantir une solution dans un délai maximal d'un an à tous les collaborateurs

³⁰ http://www.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mai 2016.

en reclassement ; de mettre en place, d'ici au 31 décembre 2012, des fonctions ressources humaines de proximité en charge de l'écoute et du soutien aux agents ; ou encore de faciliter la mobilité et les parcours de carrière.

De même, les mesures immédiates concernent l'amélioration de la vie au travail, avec une volonté de garantir l'équilibre vie professionnelle - vie privée au travers des organisations du travail ; de renforcer les systèmes d'alerte individuels et collectifs pour prévenir les situations difficiles ; de porter une attention plus grande aux conditions d'exercice d'activité des agents handicapés ; mais aussi d'élaborer un programme de rénovation des locaux du personnel, accéléré et terminé pour 2015, afin d'offrir à chaque postier des locaux décents et propres sur le lieu de travail et pour améliorer les conditions de travail et de sécurité des personnels itinérants. Par ailleurs, il est également prévu un soutien au management avec un allègement du reporting et la création d'un Institut du management au niveau du Groupe. Les objectifs des managers comprendront systématiquement une dimension sociale et sociétale.

Enfin, les mesures immédiates visent à développer l'association des postiers aux changements, avec la mise en place d'une méthode de conduite des évolutions d'organisation qui associera les organisations syndicales et les personnels concernés à un diagnostic partagé et au sens des projets ; ainsi qu'avec le développement de l'innovation et de l'initiative locale par l'association du personnel, par exemple, à l'élaboration du plan stratégique 2013-2018. De même, au-delà de la mise en œuvre du plan d'action global des Services financiers, chaque Niveau opérationnel de déconcentration (NOD) établira un plan local prenant en compte les remontées locales du Grand Dialogue. Sa mise en œuvre sera régulièrement présentée et débattue en communauté managériale, et auprès des instances représentatives locales du personnel.

4.2 Plan d'action issu des tables rondes des Services financiers et plan d'action local au Centre financier de Toulouse

Les contenus des tables rondes ont totalement alimenté le plan d'action des Services financiers et sont également en articulation avec les mesures annoncées par Jean-Paul Bailly à la suite des conclusions de la commission Kaspar. En octobre 2012, le plan d'action issu des 232 tables rondes des Services financiers et recensé par la direction opérationnelle est présenté en comité de direction, puis en comité de direction élargi, et enfin en communauté managériale. Sur la semaine du 8 au 12 octobre 2012, il est demandé à toute la communauté managériale de participer à des ateliers de travail, afin de co-construire le plan d'action local.

Chaque atelier de travail est animé par un membre du comité de direction. De même, deux ateliers de travail sont formés avec les organisations professionnelles pour la coconstruction du plan d'action local. À l'issue des ateliers de travail, une restitution générale à l'ensemble des collaborateurs est effectuée. Les premiers plans d'action doivent suivre les thèmes qui ressortent des tables rondes, recensés par la direction opérationnelle, à savoir le contenu du travail, les conditions de travail, la santé au travail et la prévention, l'évolution professionnelle, la gestion du changement, et enfin les relations au sein de l'établissement.

Concernant le thème du contenu du travail, il ressort des 232 tables rondes les préconisations suivantes : éviter une polyvalence trop large afin d'éviter un alourdissement de la charge de travail et un appauvrissement du contenu du travail ; mieux évaluer le recours aux prestataires externes, accroître les pouvoirs et les marges d'autonomie de l'encadrement ; donner plus de sens aux projets ; et enfin diminuer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.

Au niveau des ateliers de travail au Centre financier de Toulouse, voici ci-après les solutions en termes de plan d'action proposées pour ce thème : créer un indicateur de suivi de la formation avec 100 % des collaborateurs qui devront suivre au moins 1 formation dans l'année ; mettre en place un audit local de fonctionnement de la formation ; créer une rubrique dans le support des bilatérales sur le thème des sphères d'autonomie et de responsabilité, ce qui obligera les managers et collaborateurs à discuter de ce sujet et l'approfondir ; mettre en place une formation « comment déléguer ? » sans craindre de perdre la main ou le pouvoir ; et enfin, confier aux personnes qui le souhaitent des missions ponctuelles ne rentrant pas dans la fiche de poste et permettant ainsi une meilleure valorisation et une montée en compétences.

Sur le thème des conditions de travail, il ressort des 232 tables rondes les préconisations suivantes : poursuivre les efforts visant à créer un cadre de travail agréable ; développer le collectif au sein des équipes ; et enfin rechercher un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée.

Au niveau des ateliers de travail au Centre financier de Toulouse, voici ci-après les solutions en termes de plan d'action proposées pour ce thème : concernant la poursuite des efforts visant à créer un cadre de travail agréable, il ressort la nécessité d'un plan d'action « Déco » avec par exemple, l'installation d'affiches, de plantes vertes et d'éléments de décoration dans les services et les communs. Un plan d'action « Réno » est également envisagé avec la poursuite des travaux de rénovation et d'embellissement du Centre financier (circulation,

toilettes, réfectoire, espaces de travail non traités...). Un plan d'action « Journée range meubles et vide armoire » est également proposé afin de se mobiliser une fois par an pour archiver et réorganiser les espaces. Pour le développement du collectif au sein des équipes, les plans d'action suivants sont envisagés : un plan d'action « Convivialité » pour promouvoir et développer les temps de convivialité intra et interservices ; un plan d'action « Vis ma vie » afin de promouvoir et de développer les parcours découvertes dans d'autres services du Centre financier ; un plan d'action « Une équipe, un projet » pour qu'une équipe élabore un projet (dédié au service ou transverse, traitement d'un irritant ou autres...) et le conduise tout au long de l'année ; un plan d'action culture bancaire afin de développer une culture bancaire pour tous les collaborateurs du Centre, par exemple, par le biais d'interventions de professionnels venant des autres branches du Groupe La Poste. Enfin, concernant l'axe de la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée, les propositions suivantes sont élaborées : un plan d'action « Bien-être », afin de promouvoir et de développer des évènements de type naturopathie, sophrologie... ; un plan d'action « Gestion du temps » à destination de la communauté managériale, visant à améliorer la gestion du temps des encadrants (accompagnement à la gestion des priorités, charte des réunions, charte de l'utilisation du mail...) ; et enfin, l'élaboration d'une charte vie privée/vie professionnelle pour tout le centre, reprenant les horaires, les vacances, les mères et pères de famille, les équilibres des équipes et l'équité.

Le thème sur la santé au travail, fait ressortir des 232 tables rondes, les préconisations suivantes : améliorer les possibilités d'accès aux médecins et assistants sociaux ; mieux préparer les encadrants à la détection du mal-être chez les agents ; et enfin, développer les dispositifs d'écoute.

Au niveau des ateliers de travail au Centre financier de Toulouse, voici ci-après les solutions en termes de plan d'action proposées pour ce thème : recruter une infirmière en intérim pendant les absences de l'infirmière titulaire ; resituer le rôle des sauveteurs secouristes du travail et mieux communiquer sur leur rôle en cas d'absence du pôle médical ; créer une formation « pédagogie de l'adulte » pour éviter l'infantilisation ; systématiser la formation à l'entretien de ré-accueil pour les nouveaux managers ; et enfin, créer une boîte mail équipe pluridisciplinaire du Centre financier de Toulouse à utiliser en cas d'urgence pour des problématiques sociales et/ou médicales.

Pour le thème sur l'évolution professionnelle, il ressort des 232 tables rondes, les préconisations suivantes : améliorer l'accompagnement des agents dans leur parcours ; développer les parcours inter-métiers et les parcours du fonctionnel vers l'opérationnel ; améliorer la formation (notamment formation préalable à la prise de fonction) ; clarifier les dispositifs de recrutement, de promotion et de rémunération ; et enfin mieux anticiper les transferts de compétences.

Au niveau des ateliers de travail au Centre financier de Toulouse, voici ci-après les solutions en termes de plan d'action proposées pour ce thème : créer une plaquette de présentation des métiers en Centre financier ; faire intervenir des représentants des différents métiers de La Poste pour présenter les fonctions dans leurs entités ; organiser des visites de Bureaux, plateformes courriers... ; créer un atelier de préparation aux entretiens oraux dans le cadre d'un appel à candidature ; créer un parcours d'intégration pour tous les collaborateurs du Centre lors des recrutements et des changements de service, avec par exemple, 15 jours pour les chefs d'équipe.

Le thème sur la gestion du changement, fait ressortir des 232 tables rondes, les préconisations suivantes : s'appuyer davantage sur des retours d'expérience dans les projets à mettre en œuvre ; mieux prendre en compte l'avis de chaque collaborateur, notamment en cas de changement dans l'organisation ; partager davantage le sens par une communication plus adaptée ; adopter un rythme de changement plus soutenable.

Au niveau des ateliers de travail au Centre financier de Toulouse, voici ci-après les solutions en termes de plan d'action proposées pour ce thème : mettre en place la méthode de conduite du changement initiée par La Poste ; continuer à développer une approche plus individuelle tout en maintenant l'approche collective (ex : lettre individuelle pour expliquer un projet, entretien individuel régulier avec son manager direct...).

Enfin, concernant le thème sur les relations dans l'établissement, il ressort des 232 tables rondes, les préconisations suivantes : mieux soutenir les encadrants, notamment dans leur prise de décision ; renforcer l'écoute managériale en encourageant les postures managériales qui sachent valoriser, donner confiance et empêcher les abus ; renforcer la fonction RH de proximité ; et accroître les marges de manœuvre des managers en matière de rémunération.

Au niveau des ateliers de travail au Centre financier de Toulouse, voici ci-après les solutions en termes de plan d'action proposées pour ce thème : systématiser un échange et une décision

commune entre manager de proximité et responsable de service et/ou responsable de service et direction avant d'apporter une réponse à un agent en s'assurant que toutes les demandes d'agents remontent sans censure et qu'une réponse est apportée ; développer les ateliers de co-développement ; ajuster le contenu des bilatérales en intégrant davantage des notions sur le bien-être au travail du collaborateur (sphère d'autonomie et de responsabilité, difficultés actuelles, besoin de soutien éventuel...) ; et enfin, créer une rubrique des « mots à proscrire absolument » pouvant être communiquée lors des communautés managériales. Par exemple, « Tu n'es pas payée pour comprendre mais pour exécuter ».

4.3 Exemples d'actions mises en place au titre de la qualité de vie au travail

À compter du mois de décembre 2012, la majorité du contenu de ces ateliers de travail s'est concrétisée au travers d'actions mises en place en termes de qualité et de vie au travail. Concernant l'embellissement du Centre, comme prévu des travaux de rénovation ont eu lieu sur les cages d'escaliers, couloirs, restaurant interentreprises, salle de restauration, salles de lecture, et au sein des services (tels que le Développement, le Service qualité assurance, La Banque postale chez soi...). De même, les espaces détente, hall d'accueil, galerie photos des collaborateurs et espaces café ont été décorés.

Concernant les moments de convivialité, plusieurs actions ont émergé : les petits-déjeuners d'équipe, l'arbre de Noël et le cirque de Noël pour les enfants des collaborateurs, la distribution de chocolats de Pâques et de glaces, la remise d'un présent lors de l'anniversaire du collaborateur par son manager, l'organisation d'une soirée de fin d'année pour le personnel, la création d'une pièce de théâtre diffusée dans un des cinémas de Toulouse (l'Utopia), et enfin, un moment privilégié avec la directrice du Centre lors des départs en retraite.

De même, l'accès à l'information est privilégié avec des moments d'échange avec la directrice du Centre au sein des services, l'installation d'une borne interactive d'accueil, l'invitation de tous les collaborateurs au Plan d'actions commercial et de services (PACS)³¹, la mise à disposition de journaux et d'*ipad*³², l'invitation aux communautés managériales, le journal interne « Au centre de l'actu » et les messages sur écran, la journée portes ouvertes "La Banque postale chez soi", le Plan d'action commerciale et de services (PACS), la présentation stratégique de La Banque Postale et du Groupe La Poste, la semaine "Produit net

³¹ <http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/Presentation-du-PACS-au-Centre.html>. Consulté en mai 2015.

³² <https://fr.wikipedia.org/wiki/IPad>. Consulté en mai 2015.

bancaire" (PNB)³³, ou encore des informations sur l'accord de génération (Temps personnalisé aménagement senior, retraite...).

Concernant l'accompagnement dans le déploiement des projets, les actions suivantes sont mises en place : la création de trois « RH de proximité » (c'est-à-dire, trois gestionnaires en ressources humaines), un accent est mis sur les phases d'écoute par le management et l'équipe pluridisciplinaire élargie, et des propositions d'immersion dans les services sont réalisées.

Concernant la conciliation vie privée/vie professionnelle, les actions suivantes sont mises en place : un Plan de Déplacement Entreprise (PDE), un forum « clefs en mains » avec des offres dédiées aux postiers (par exemple, dans les domaines du tourisme et de la culture), l'acceptation de tous les temps partiels, la possibilité d'achat de « paniers bio », la création d'une charte du message bien net, l'accueil d'adolescents de collaborateurs dans le cadre de leurs stages de 3^{ème} au collège, la mise à disposition d'un ordinateur portable aux enfants des collaborateurs.

Concernant les conditions de travail, la présence des représentants du personnel est améliorée, un comité vie et santé au travail trimestriel est créé, des postes de travail sont aménagés, l'accessibilité des locaux est développée avec un ascenseur en braille et une sortie équipée pour les personnes à mobilité réduite, et enfin, un local à vélo est créé.

Concernant la prévention en santé et sécurité, les actions suivantes sont mises en place : une distribution de brumisateurs dans les services en période estivale, la sensibilisation aux risques cardio-vasculaires par une diététicienne au restaurant inter-entreprise (RIE), l'organisation d'une réunion équipe pluridisciplinaire trimestrielle, le remplacement de l'infirmière pendant ses congés, le dispositif de ré-accueil après arrêt maladie d'un collaborateur, l'intervention d'une diététicienne et d'une naturopathe, le don du sang.

Concernant l'accompagnement des projets professionnels, les actions suivantes sont mises en place : la mise en place du « Vis ma vie », la semaine de l'évolution professionnelle, le forum "Diversité et égalité des chances", l'accompagnement des alternants, le suivi des plans de développement professionnel, la préparation aux recrutements, le Parcours d'intégration manager (PIM's). De même, le parcours des collaborateurs est valorisé avec la cérémonie de présentation des promus et des nouveaux arrivants, la cérémonie de remise des médailles du travail, la récompense des innovations avec la remise des prix Innovation participative, ou encore, les moments de convivialité autour des animations commerciales (soirée 2CV à Paris, journée à Deauville...).

³³ <http://hebintranetcf.dob.sf.intra.laposte.fr/video-com/>. Consulté en mai 2015.

Enfin, des efforts sont réalisés à destination des sportifs et artistes avec, par exemple, des invitations aux matchs du Toulouse Football Club (TFC), la mise en place d'une « Glamour party »³⁴, la visite d'une exposition d'art contemporain au Musée des Abattoirs (en faveur de l'encadrement uniquement), la participation de l'équipe féminine du Centre financier à la course « La Toulousaine », le rallye photos collaborateurs, le concours photos, les jeux concours/pronostics coupe du monde, et enfin, la participation aux sélections du Rallye des gazelles.

Les tables rondes ont eu lieu dans l'ensemble du groupe La Poste. Ici, nous nous sommes volontairement intéressés aux tables rondes et aux plans d'action des Services financiers, et plus particulièrement à celui du Centre financier de Toulouse, lieu de notre recherche-action.

La modernisation de La Poste a atteint son objectif : aboutir sur un modèle multi métiers. Néanmoins, les postiers se plaignent d'une absence d'écoute de la part des échelons supérieurs qu'ils trouvent déconnectés de la base. Il apparaît, dans le rapport Kaspar, que la décentralisation reste inachevée, et que des efforts sont à faire pour améliorer les organisations de travail participatives, la conduite du changement et la gestion des ressources humaines. La Poste se donne donc le défi de devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail, en y associant les postiers au cours notamment de l'organisation de toute une série de tables rondes. Pourtant, peu après la mise en place de celles-ci, des réactions de frustration apparaissent chez certains postiers.

Section 2. Des décalages entre une grande démarche de communication et des réalités

Les postiers ont participé en nombre aux tables rondes, conscients de l'intérêt d'une telle démarche et surtout pour se faire entendre sur les difficultés de leur quotidien de travail, que des expertises préalables au « Grand Dialogue » commençaient à révéler. Pourtant, le rapport Kaspar et le « Grand Dialogue » sont progressivement remis en question par l'Observatoire du stress et des mobilités forcées notamment, mais aussi par d'autres acteurs internes et externes à l'entreprise, qui continuent de faire les mêmes constats de souffrance au

³⁴ <http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/Glamour-Party-et-Match-TFC.html>. Consulté en septembre 2015.

travail après le « Grand Dialogue ». Nous allons aller fouiller du côté des expertises préalables, sans en faire une présentation exhaustive, puis du côté des analyses après le « Grand Dialogue » pour comprendre réellement le but d'une telle démarche.

1. Du « Grand Déni » au « Grand Dialogue » : des expertises préalables préoccupantes

Dès 2008, un médecin du travail a alerté la direction de son Centre, suite à ses constatations de « souffrance au travail » (Fontenelle, 2013) de plusieurs salariés. Par la suite, il a renouvelé cette mise en garde à plusieurs reprises et a systématiquement signalé, dans ses rapports annuels d'activité, des « souffrances psychologiques et physiques qui se sont traduites, notamment, par une augmentation de l'accidentologie et de l'absentéisme entre 2009 et 2010 » (Fontenelle, 2013).

De même, après le suicide d'un salarié en 2009, les membres du CHSCT ont demandé en urgence une intervention de l'inspecteur de la santé et de la sécurité au travail (ISST) de La Poste. Celui-ci a préconisé que soit mise en œuvre, « sans tarder, une démarche d'évaluation des risques psychosociaux » (Fontenelle, 2013) au sein de l'établissement en question. Parallèlement, au sein de ce Centre, en juin 2009, le cabinet Stimulus a également révélé dans son rapport « un état de mal-être au travail très préoccupant » (Fontenelle, 2013).

Suite à ces nombreuses alertes et constatant que la direction ne réagissait pas, le CHSCT a saisi l'inspection du travail au mois de mars 2011. Le mois qui a suivi, celle-ci a procédé à une première enquête, dont les conclusions ont été qu'« il existait un réel sentiment de malaise de la part de la très grande majorité des facteurs rencontrés » (Fontenelle, 2013), mais que « la question des risques psychosociaux était [...] largement minorée » (Fontenelle, 2013) par leur hiérarchie. L'inspection du travail a alors demandé qu'une nouvelle expertise indépendante soit rapidement réalisée, compte tenu des « risques encourus par les salariés » (Fontenelle, 2013). Cette fois, c'est le cabinet Ergos³⁵ qui a été chargé de cette mission et qui a rendu son rapport final en mars 2012. Il en ressort que les « facteurs de risques psychosociaux s'accumulent », et créent « une situation inquiétante », pourtant l'« encadrement », jusqu'au « niveau national », « semble se cantonner dans une position de déni des souffrances exprimées par les employés » (Fontanelle, 2013).

³⁵ Ergos Concept est un cabinet de conseil en formation (<http://www.ergos-concept.com/>. Consulté en septembre 2015).

La série noire continue, et après le suicide d'une jeune femme en septembre 2011, le CHSCT du Centre financier de Paris saisit le cabinet Isast³⁶. Celui-ci a rendu son rapport d'expertise le 29 février 2012, sur les « conditions de travail et de santé des salariés » du service où la jeune femme était employée. Au terme de leurs enquêtes, leur conclusion est que les réorganisations « mettent très fortement à l'épreuve les manières de travailler » des salariés, car elles bouleversent leurs habitudes de travail, au nom d'un gain de productivité. Par exemple, lors du dernier changement, leurs activités ont été segmentées avec pour chacune d'elles un chronométrage permettant une surveillance du rendement, ce qui a eu des incidences sur la qualité de traitement des dossiers : leur travail est « attaqué au quotidien ». Ainsi, ce contexte génère de l'anxiété chez les agents, y compris chez les managers qui sont « aussi démunis qu'eux » et y compris chez les salariés de La Banque postale. Lorsque les représentants du personnel du Centre financier de Paris demandent que le CHSCT vote une extension de cette expertise à l'ensemble de l'établissement, leur direction saisit la justice, afin d'empêcher la poursuite d'une investigation indépendante.

Le 12 avril 2012, quelques jours après l'ouverture officielle du « Grand Dialogue », un inspecteur du travail dénonce de nouveau une « situation dangereuse », attribuable au non-respect par l'employeur des principes de prévention des risques psychosociaux. Aussi, la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), constatant que ces salariés ont été maintenus dans « un état d'angoisse, de stress et de souffrance au travail », (en dépit des « constats concordants » réalisés au fil des ans « par le médecin du travail, le cabinet Stimulus, l'inspecteur santé et sécurité de La Poste et les experts du cabinet Ergos »), adresse alors au directeur de l'établissement une mise en demeure, pour le sommer de « mettre en place une évaluation pertinente des risques » auxquels ces employés se trouvent exposés, et d'établir enfin « un programme d'actions de prévention effectives ».

Dans ce contexte, et après deux nouveaux suicides consécutifs, la direction de La Poste décide donc d'initier un « Grand Dialogue » où les salariés auront l'occasion d'exprimer leurs attentes. En effet, c'est dans une lettre de mission datée du 27 mars 2012, que Jean-Paul Bailly, à l'époque président, a demandé à un ancien secrétaire général de la CFDT, Jean Kaspar, de prendre la tête d'une « Commission du Grand Dialogue de La Poste » (Fontenelle,

³⁶ Le groupe APEX-ISAST regroupe toutes les activités d'accompagnement et d'assistance aux instances représentatives du personnel et aux organisations syndicales. Ceci concerne notamment toutes les missions réglementées prévues par la loi (CE, Comités de groupe et européens, CHSCT), la formation des élus ainsi que l'audit des procédures comptables et la gestion des CE (<http://www.apex-isast.fr/groupe-apex-isast/qui-sommes-nous/>. Consulté en septembre 2015).

2013), composée de syndicalistes, de dirigeants de l'entreprise et de « personnalités qualifiées » (Fontenelle, 2013). Il s'agit de chercher les raisons du mal-être subsistant au sein de l'entreprise, et les moyens d'y remédier. Cette commission devra « procéder à toutes les auditions et visites qu'elle jugera nécessaires » (Fontenelle, 2013) pour « analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie au travail » (Fontenelle, 2013). Ensuite, elle remettra, au début du mois de septembre, un rapport exposant les « préconisations et propositions qu'elle jugera utiles » (Fontenelle, 2013). Aussi, quelque temps après, la direction du Groupe produit « dix mesures pour la vie au travail » (Fontenelle, 2013), qui stipulent notamment « [...] qu'aucune nouvelle restructuration ne sera « mise en œuvre jusqu'à ce que le protocole de conduite du changement que La Poste souhaite partager avec les syndicats soit finalisé » (Fontenelle, 2013). Toutefois, « les adaptations qui recueillent l'adhésion des postiers » (Fontenelle, 2013) seront « naturellement menées à leur terme » (Fontenelle, 2013). Car, explique à la presse une « source proche » de Jean-Paul Bailly, « il n'est pas envisageable de tout arrêter » (Fontenelle, 2013).

A partir de 2008, des constats émergent de part et d'autre de l'entreprise, et en dehors de celle-ci, sur la souffrance au travail vécue par certains postiers. Ces constats émanent aussi bien de la médecine du travail, de l'inspection de santé et de sécurité au travail de La Poste, que des cabinets Stimulus et Ergos, ou encore de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Le « Grand Dialogue » est donc mis en place.

2. Les limites du rapport Kaspar

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées dans les entreprises est une association 1901 indépendante, dont la mission est « d'analyser le lien entre le mal-être et les conditions de travail, et de favoriser le débat public et les propositions pour combattre le développement des Risques Psycho-Sociaux dans les entreprises »³⁷. Elle a été déclarée en décembre 2007 à l'initiative de chercheurs et de militants SUD et CGC de France Télécom. L'Observatoire « est ouvert à l'ensemble des entreprises et se veut un lieu d'échange et de réflexion entre syndicalistes et militants de toutes obédiences : le conseil d'administration élu

³⁷ www.ods-entreprises.fr. Consulté en septembre 2015.

en janvier 2014 comprend des militants de la Confédération française de l'encadrement et de la Confédération générale des cadres (CFE-CGC), de la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), de la Confédération générale du travail (CGT), de l'Union Force ouvrière (FO), de celle de « Solidaires, Unitaires et Démocratiques » (SUD) et enfin, de l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA), des non-syndiqués, des travailleurs sociaux et des chercheurs du Centre national de recherche scientifique (CNRS) et de l'Université. L'Observatoire prend les avis d'un conseil scientifique indépendant et pluridisciplinaire » (Fontenelle, 2013).

En date du 2 octobre 2012, l'Observatoire du stress publiait un article sur « les dessous du rapport Kaspar » et annonçait dès l'introduction : « Quand on veut enterrer un problème, on crée une commission », disait Georges Clémenceau. « Le rapport Kaspar enterre-t-il le problème ? ». Pour l'observatoire du stress, « La lecture de ce rapport illustre à elle seule le conflit d'intérêt qui se joue entre les objectifs des dirigeants actuels de l'entreprise et ceux de son personnel : le rapport donne une réalité officielle au malaise qui règne à La Poste, dépassant les cas individuels de personnes fragiles ou en échec professionnel, [...] Mais jamais le rapport ne fait de lien explicite entre la dégradation des indicateurs sociaux et l'organisation du travail et du management de l'entreprise. En préalable et en préambule, le rapport décrit et présente la stratégie actuelle de l'entreprise comme la seule option possible, [...] ».

En effet, Astrid Herbert-Ravel³⁸ (cité par Fontenelle, 2013), « très investie, depuis le dépôt de sa plainte, dans la déconstruction de certains discours des dirigeants de La Poste », estime comme à l'unisson de nombreux syndicalistes, « que le rapport Kaspar reste très en deçà de ce qu'il devrait être ». Selon elle, ses auteurs, « peut-être parce qu'ils n'ont pas voulu heurter leurs commanditaires, se montrent beaucoup trop timorés lorsqu'ils prétendent pointer les limites du modèle social de transformation de La Poste ». Leur restitution des réalités sociales du groupe s'en trouve donc biaisée. « Le rapport évoque les problèmes en creux », explique-t-elle. « Le diagnostic en creux est sans appel et met en cause le mode de gouvernance de La Poste, les changements mal appréhendés et conduits au bulldozer, un contrat social en berne ». « Mais, poursuit-elle, comment se fait-il qu'une telle adaptation soit encore nécessaire, alors que le groupe se vante depuis des années d'être, dans ces matières,

³⁸ Ex-Directrice des ressources humaines des Services financiers et du Réseau grand public de La Poste en Ile-de-France (<http://www.lasemaine.org/exposition-de-photographies-droits-a-lessentiel-par-reza/droit-au-travail/la-poste-ab-une-situation-de-risque-sanitaire-majeur-bb-interview-de-astrid-herbert-ravel-parue-dans-politis>. Consulté en septembre 2015.)

précurseur et volontariste ? C'est ce qui n'est pas dit. Or, comment pourrait-on espérer établir un dialogue social honnête et productif en le fondant sur un diagnostic en creux, qu'on n'ose pas énoncer clairement ? ». Finalement, « cette lecture laisse un goût amer, et l'impression qu'on manque là une occasion de poser un vrai débat [...] Et on néglige que les postiers, qui ne sont pas [...] hostiles par principe au changement, sont les otages de cette ambiguïté, contraints à de grands écarts permanents ». Astrid Herbert-Ravel (op.cit) estime donc que Jean-Paul Bailly a « toutes les raisons de se féliciter du rapport Kaspar », dont les auteurs se montrent, selon elle, trop complaisants à l'égard de la stratégie qu'il a mise en place : « Moyennant quelques ajustements, et contre la promesse de quelques emplois, négligeables par rapport aux réductions d'effectif déjà opérées ou à venir, il se trouvera conforté dans sa gestion ».

Ainsi, les deux dernières parties du rapport appellent à « un véritable saut qualitatif dans la gestion sociale, sur trois dimensions essentielles : organisation, management et gestion RH » (Kaspar, 2012). Pour cela, huit chantiers sont proposés : la gouvernance de l'entreprise qui aurait échappé sur certains aspects « au *Corporate* sur des valeurs fondamentales » (Fontenelle, 2013) ; l'organisation du travail qui nécessiterait « la révision des normes, des cadences et des cadres » (Fontenelle, 2013) ; le modèle social « présenté en étendard mais constamment contourné » (Fontenelle, 2013) ; le modèle de management qui « doit être repensé dans son profil, ses critères, ses formations, ses évaluations » (Fontenelle, 2013), car « un manager doit maîtriser son domaine mais aussi être capable d'avoir des relations humaines de qualité » (Fontenelle, 2013) ; la fonction Ressources humaines « jugée trop distante, doit être professionnalisée et animée par un *Corporate*, garant de l'unité du groupe » (Fontenelle, 2013) ; le dialogue social qui « doit être rénové pour restaurer l'éthique et la confiance » (Fontenelle, 2013) ; la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau du groupe qui reste « anecdotique et non concertée » (Fontenelle, 2013) ; et enfin, la gestion de la santé et de la sécurité au travail qui « relève plus de la stigmatisation que de la prévention, l'accompagnement ou l'aménagement des postes » (Fontenelle, 2013). Pourtant, l'Observatoire dénonce également « les limites en creux d'un rapport » (Fontenelle, 2013), car « en voulant ménager à la fois la direction de La Poste et le personnel, le rapport Kaspar ne traite pas au fond le problème de l'entreprise. A aucun moment il ne parle de la souffrance au travail des postiers, à aucun moment il n'évoque la dérive d'un système managérial qui institutionnalise le harcèlement... On ne saisit la gravité de la crise que par le biais de ce qui n'est pas dit et ce qui manque » (Fontenelle, 2013). De plus, « J. Kaspar demande aux organisations syndicales de coopérer et de faire confiance sur la base d'un diagnostic en creux

et une stratégie jugée impérative. Mais la confiance ne se décrète pas, pas plus qu'elle ne s'achète au travers d'une « rallonge » de moyens dédiés à la représentation syndicale... dont on ne garantit ni l'indépendance ni la liberté » (Fontenelle, 2013).

En outre, l'Observatoire s'interroge sur les retombées du rapport Kaspar, concernant notamment la création des 5000 nouveaux emplois sur deux ans, (rythme que se fixe pourtant La Poste depuis 4 ans, en supprimant parallèlement 10 000 emplois par an). Là aussi, l'Observatoire critique le fait qu'il « n'en reste donc que 3000 pour suppléer au surbooking des postiers ; et sans donner aux syndiqués le pouvoir de dialoguer : « La politique de l'entreprise est non négociable » (Fontenelle, 2013). De même, l'Observatoire dénonce le renforcement du pouvoir des dirigeants « responsables de la situation actuelle » (Fontenelle, 2013) : « Rien sur la façon dont La Poste devrait rompre avec le harcèlement institutionnel et les dérives éthiques que subit le personnel - dérives qui font l'objet de multiples témoignages, jusque et y compris des clients de La Poste. [...] Rien sur la prise en compte de la souffrance au travail et des désorganisations subies par le personnel... qui ont fait chuter la qualité de service de 50 % ». (Fontenelle, 2013). Enfin, l'Observatoire compare avec la crise sociale de France Télécom, où le gouvernement avait pris deux mesures : « nommer un administrateur pour remplacer l'équipe responsable de la situation, et imposer une expertise indépendante pilotée par le ministre de l'Emploi : l'enquête Technologia (Fontenelle, 2013).

Par conséquent, il est dénoncé le fait qu'« Aujourd'hui, à La Poste, ce sont les dirigeants responsables de la crise, toujours en place, qui sont chargés de commanditer une « expertise » dont ils fixent les objectifs et le contenu, et dont ils contrôlent l'application » (Fontenelle, 2013). En effet, « Juge et partie, Jean Kaspar intègre la direction de l'entreprise... pour suivre l'application de ses préconisations. C'est-à-dire la poursuite des objectifs qui ont conduit à la crise actuelle (parties un et deux du rapport) » (Fontenelle, 2013). Ainsi, l'Observatoire conclut en critiquant le fait qu'« en ne s'attaquant pas à la racine des problèmes qu'il dévoile, le rapport Kaspar manque son objectif : rétablir le dialogue social et attaquer les causes de la crise dont souffrent les postiers » (Fontenelle, 2013).

3. Du « Grand Dialogue » au « Grand Dénî » ?

Un certain décalage semble donc persister entre « un discours public dédié à la valorisation du dialogue avec les forces vives de l'entreprise, et une réalité où la prise en compte du mal-être de certains salariés n'est pas toujours complètement acquise » (Fontenelle, 2013). Par exemple, le 1er juin 2012, à trois mois de la publication du rapport des membres de la commission Kaspar, une jeune femme postière à Marseille tente de se suicider. Une expertise est alors demandée par les membres du CHSCT, mais elle est refusée. « Ce refus qu'une expertise soit effectuée peut surprendre, dans la période même où La Poste affiche publiquement sa volonté d'ouvrir avec ses salariés un « Grand Dialogue » officiellement destiné à prendre la mesure d'éventuelles souffrances » (Fontenelle, 2013).

De même, toujours d'après Sébastien Fontenelle (2013), après la publication du rapport de la commission Kaspar, la direction de La Poste dont les membres ont recueilli les observations de « plus de 125 000 postiers », annonce l'ouverture d'une négociation avec l'ensemble des organisations syndicales. Cette consultation aboutit à l'adoption d'un accord présenté comme « fondateur » sur « la qualité de vie au travail ». Par exemple, il prévoit la mise en place de nouvelles mesures « inédites » de prévention de la souffrance au travail et le renforcement du rôle des CHSCT. Pourtant, certains syndicats ont refusé de parapher cet accord. Selon Sud-PTT, celui-ci propose quelques mesures concrètes, mais reste essentiellement un « simple calendrier de négociations » – « dont il est permis de douter qu'elles seront menées jusqu'à leur terme », puisque de précédents chantiers relatifs aux conditions de travail des postiers n'ont « jamais été ouverts » malgré les engagements pris par la direction. De même, l'accord « ne répond pas à l'ampleur du malaise social existant dans l'entreprise », d'autant plus que les réorganisations, suspendues pendant les travaux de la commission Kaspar, « reprennent dans les mêmes conditions qu'auparavant ».

Ainsi, d'un côté, la direction de La Poste juge que les négociations ouvertes après le « Grand Dialogue » ont permis de trouver des solutions au problème des souffrances au travail révélées notamment par les suicides de plusieurs salariés. De l'autre, des postiers considèrent que leurs problèmes n'ont pas été réglés. Qu'en est-il, exactement, de l'évolution de leurs conditions de travail ?

Suite à la saisine du CHSCT d'un Centre, les experts d'Eretra³⁹ ont mené à terme leur mission en déposant un rapport volumineux en date du mois de novembre 2012, portant notamment sur les incessantes réorganisations. Selon les experts, il conviendrait que les évaluations préluant aux réorganisations soient soumises à une « concertation avec les équipes dépositaires de la connaissance du terrain », qui demandent de partager leur expérience et leur savoir-faire, car « les réorganisations se font sans discussion ». Même lorsque des groupes de travail sont « parfois mis en place au niveau local, il arrive que ces derniers ne soient pas écoutés, donnant alors le sentiment que les choses sont décidées par avance, et que la consultation des salariés ne sert qu'à tenter de les convaincre de la pertinence de choix déjà arrêtés, ce qui génère des tensions fortes entre les facteurs et leur hiérarchie ». Les experts ajoutent également que les dirigeants devraient se déprendre des dogmes et théories managériaux « qui opposent la logique de la productivité et de l'efficacité à la logique de la santé et de sa préservation », et se montrer plus à l'écoute des postiers. Pourtant, lorsque le CHSCT demande la mise en œuvre de ces préconisations, il se heurte à l'obstruction d'une direction « qui ne partage manifestement pas leur conviction de l'urgence d'une profonde réforme... ».

De même, toujours d'après Sébastien Fontenelle (2013), et pour certains syndicalistes, La Poste aurait profité du « Grand Dialogue » pour mettre en place un « accélérateur de productivité » qui aurait pour conséquence de provoquer de nouvelles souffrances. En effet, dans le même temps où elle mène un « Grand Dialogue » avec ses salariés, La Poste « s'engage dans ce qui sera présenté comme un nouveau perfectionnement de sa gouvernance : la « démarche ELAN courrier ». Selon la plaquette de présentation de ce nouveau programme, diffusée en début d'année 2013, il s'agit d'une « démarche participative » inspirée du « *Lean management* », qui est alors considéré comme ce qu'il y a de mieux pour la gestion des entreprises. Le « *Lean management* » est inspiré du système de production en vigueur chez le constructeur automobile japonais Toyota. Cette technique est fondée sur l'identification précise des « opérations à valeur ajoutée », c'est-à-dire celles qui contribuent effectivement à un gain d'efficacité et de productivité. Elle vise à retirer les « gestes inadéquats », les « déplacements inutiles », les « outils inadaptés » et les « positions de travail non optimales » dont l'addition produit une « perte de temps dans la production » (Hohmann, 2012). Le principe est au fond toujours le même pour une entreprise,

³⁹ Cabinet de recherche et d'étude sur le travail (<http://www.eretra.asso.fr/Qui-sommes-nous/Methodes-d-intervention>).

à savoir « faire toujours plus, plus vite et mieux », mais « le *Lean management* » se différencie des précédents systèmes en associant les salariés à la réflexion de cette optimisation pour une amélioration de leurs conditions de travail. Selon la presse, par exemple l'Express, « le Lean a un impact positif sur le bien-être des employés », car « la main-d'œuvre travaille différemment et avec moins de stress ». Néanmoins, le « *Lean management* » a aussi ses revers en produisant quelques dommageables effets collatéraux : « davantage de stress, de fatigue et de maladies professionnelles » notamment. De même, de nombreux syndicalistes de La Poste, tels que la CFDT elle-même sont contre l'imposition d'une méthode de management qui « a déjà fait trop de dégâts ». Par ailleurs, Sud-PTT cite dans une brochure sur la démarche ELAN, un rapport du Centre d'études de l'emploi qui relève que, « dans leur très grande majorité, les conditions de travail des salariés des organisations en Lean production sont nettement plus défavorables que celles des organisations tayloriennes ». D'après les auteurs de cette brochure, ces salariés « déclarent beaucoup moins souvent être atteints » par certains « troubles de santé que ceux des organisations tayloriennes, sauf en ce qui concerne le stress, les troubles d'ordre psychologique ou les blessures ».

Aussi, il semblerait que « le Grand Dialogue » laisse derrière lui « un goût amer » pour certains postiers qui y voient plus une nouvelle stratégie de communication d'accompagnement aux changements, qu'une réelle prise en compte de la souffrance au travail dénoncée au sein de l'entreprise, et ceci malgré l'organisation de la démarche de participation des postiers.

4. Le « Grand Dialogue » : « un accélérateur de productivité » ?

« Le Grand Dialogue » semble pouvoir être apparenté à une démarche participative des postiers, dans le cadre d'une politique stratégique de communication visant l'accompagnement aux changements avec la mise en place d'un *Lean management*. Nous allons revenir sur les origines, les caractéristiques et les conditions de mise en place de celui-ci, avant d'en donner un exemple d'implantation avec la démarche Lean au Courrier.

C'est Taiichi Ohno qui est l'inventeur du modèle Toyota dans les années 1950 et 1960 (devenant en 1987, le Lean). En effet, après la guerre, l'industrie automobile japonaise

modernise la rationalisation de son système de production, afin d'accroître sa marge économique par des gains de productivité et de qualité. S'inspirant du modèle classique américain (par exemple, les théories de William Edwards Deming), les dirigeants de Toyota font notamment évoluer les méthodes de management pour finir par construire progressivement un nouveau système de production original, se distinguant principalement par la flexibilité de son organisation. Le mot « Lean » signifie, dans la littérature, « allégé » ou « maigre », en référence à l'idée de réduction des coûts, par la suppression de toutes formes de gaspillage.

Depuis les années 1990, la diffusion du Lean s'est accélérée, y compris dans des secteurs autres que celui de l'automobile ou de la production en général, et selon des démarches plus structurées. Il est devenu le nouveau modèle productif du 21^{ème} siècle sous l'appellation de *Lean management*, avec par exemple, le Lean office (services administratifs), le Lean production, le Lean manufacturing (fabrication), ou encore le Lean 6 sigma (outils et méthodes statistiques). Un tel succès est dû au changement d'environnement socio-économique avec l'accroissement de la concurrence et la libéralisation des marchés.

Pour que le Lean puisse se mettre en place, il faut qu'à la base l'entreprise ait pu maîtriser et stabiliser ses activités par la standardisation. Ensuite, elle peut développer le « juste à temps » (c'est-à-dire, ne produire que ce qui est nécessaire pour le client en réduisant les stocks et en organisant la production de manière plus flexible) et « l'autonotation » (qui consiste à mettre en place sur les machines des dispositifs d'arrêts automatiques en cas de fonctionnement défectueux pour éviter les surcoûts). Ces deux principes se concrétisent au travers du dispositif de linéarisation de la production où les agents deviennent polyvalents. Ainsi, dans la continuité du taylorisme (standardisation des procédés) et du fordisme (linéarisation de la production), le système Lean vise la rationalisation de l'organisation du travail, avec en plus une démarche d'amélioration continue définie par le management de proximité et les opérateurs. Néanmoins, le système Lean ne se résume pas à des principes organisationnels, il comprend également des innovations sociales visant à assurer la participation et l'implication des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Aussi, au niveau de l'agent, le modèle Lean combine à la fois un renforcement des prescriptions et du contrôle sur le travail, et à la fois une amplification de la polyvalence et de l'autonomie procédurale. Avec cette forme « d'autonomie contrôlée », l'organisation Lean vise à concilier l'encouragement à l'initiative des salariés et les besoins de supervision sur le travail.

Aujourd'hui, le système Lean s'étant au-delà de l'industrie automobile pour se mettre en place dans l'ensemble des secteurs d'activité industriels, de services ou même de santé.

Pourtant, la mise en place de ces principes ne réussit pas toujours au sein des entreprises. Comme l'écrivent Geoffroy Beauvallet et Thomas Thouy, de nombreuses entreprises ne retiennent qu'une version réductrice du modèle Lean, en important ou en adaptant certains dispositifs, plutôt qu'en s'appropriant le système dans sa globalité. Par exemple, dans certaines entreprises, l'adaptation du Lean peut se centrer uniquement sur l'atteinte des résultats économiques immédiats avec une intensification du travail, sans que ne soient travaillés les objectifs d'amélioration à moyen terme. Ce type de détournement de la méthodologie Lean sous-estime la dimension humaine. Au contraire, une réelle appropriation du système Lean passe par une adaptation au contexte social et économique de l'entreprise (culturel, social, administratif...). En effet, le Lean relève de l'invention de nouvelles pratiques et régulations collectives à mettre en place par un travail d'appropriation de la méthode par les managers et leurs équipes. La construction d'un tel système implique donc une certaine progressivité dans l'appropriation du système, plutôt qu'une application sur du court terme, basée sur l'individualisation des rapports de travail.

5. Un exemple d'implantation du « Lean management » : la démarche Lean au Courrier

La Poste, entreprise autonome en 1990 puis société anonyme en 2010, transforme son organisation pyramidale et centralisée pour adopter progressivement une organisation proche de celle d'un groupe industriel. Pour cela, le pilotage opérationnel est déconcentré vers les établissements (Programme Responsabilisation Du Management en 2005 et 2006), puis les métiers (à l'époque, Courrier, Enseigne, Banque Postale et Colis) se dotent de toutes les fonctions support (Projet Performances des Fonctions Transversales en 2006) : finance, contrôle de gestion, RH, qualité, etc. Dans la continuité de ces transformations, la conduite du changement s'est de plus en plus appuyée sur une forte décentralisation des décisions au niveau de la ligne managériale, pour arriver aujourd'hui sur l'implantation du modèle du « *Lean management* ».

5.1 Contexte et enjeux de sa mise en place

D'après le rapport de la Cour des comptes (La Poste, 2010), le Courrier est confronté à un double choc culturel : le marché postal est ouvert en totalité à la concurrence depuis le 1^{er} janvier 2011 dans le cadre des directives communautaires, et la dématérialisation des échanges s'accroît par la mutation technologique, ce qui entraîne de fortes baisses des volumes de courrier. Ainsi, la Cour des comptes met en évidence la chute historique du marché du Courrier depuis 2003, qui s'est accentuée en 2008 et 2009 avec la crise économique (car les grands émetteurs de courriers tels que les banques et assurances, par exemple, ont fortement rationalisé leurs volumes). Cette chute des volumes de courrier est alors estimée à près de 40 % jusqu'en 2015.

Compte tenu de ce contexte, l'enjeu pour La Poste est de continuer à garantir le financement de l'ensemble de ses activités, ainsi qu'à accroître sa rentabilité financière tout en modernisant son outil de production et ses structures. C'est pourquoi, le changement de statut de l'entreprise (devenue société anonyme en 2006) et l'augmentation du capital résultant de la loi du 9 février 2010 ont pour but d'aider La Poste à accomplir sa mutation grâce au recours à l'investissement. Néanmoins, l'État actionnaire reconduit La Poste dans sa mission de service public pour quinze ans, avec le respect de ses objectifs de qualité de service. Le plan stratégique « Ambition 2015 » vise donc à accélérer le retard pris en matière de productivité et de qualité, en s'appuyant sur la maîtrise des charges et des investissements, ainsi que sur la complémentarité des métiers, ce qui passe par une adaptation des organisations, une diversification des métiers, et une modernisation de l'outil de production.

Ainsi, à partir de 2009, la démarche du « *Lean management* » est intégrée au programme stratégique du Courrier. Elle est expérimentée pour la première fois à la direction opérationnelle territoriale du Courrier (DOTC) du Pas de Calais. Cette expérience est menée sur cinq établissements avec une équipe de consultants externes, experts du Lean. Deux ans plus tard, et compte tenu des premiers résultats, la direction du Courrier décide de poursuivre la mise en place du Lean sur plusieurs sites pilotes, l'enjeu étant de pérenniser la démarche afin de préparer sa diffusion et sa généralisation sur les autres territoires. Pour le Courrier, et plus généralement pour La Poste, les résultats de l'implantation du Lean doivent permettre de trouver des leviers managériaux pour mener à bien la démarche, et ainsi faire face aux exigences économiques et sociales de l'environnement. Pour cela, il est nécessaire de montrer que le Lean permet d'accroître la productivité et la satisfaction du client, tout en améliorant les conditions de vie au travail.

5.2 Son déroulé : le projet CoraLean de la DOTC pilote de Paris Sud

La direction industrielle s'inspire de la démarche d'implantation du Lean expérimentée dans le Pas de Calais par un cabinet de consultant externe, pour mener la transformation globale qu'elle rebaptise : la démarche Elan. L'internalisation du projet résulte d'un choix d'économie et la nouvelle dénomination vise à faire oublier l'implantation du Lean qui peut être mal perçue socialement. C'est donc bien la direction industrielle qui assure elle-même, et au niveau national, l'accompagnement de la démarche Elan. À cet effet, c'est une équipe de consultants internes qui est constituée dans chaque direction territoriale, au sein d'un pôle dédié à la conduite du changement. Les directeurs territoriaux des sites pilotes et le responsable du pôle des consultants internes constituent le comité de pilotage. Afin d'assurer l'appropriation des principes du Lean par la ligne managériale, la direction industrielle construit un ensemble de supports de formation et d'accompagnement. De même des actions de sensibilisation et d'acculturation sont menées, l'objectif étant de faire accepter les changements. Le Lean au Courrier est mis en place par différents acteurs qui assurent des fonctions de mise en œuvre, d'accompagnement et de pilotage. Ils appartiennent à des niveaux d'organisation et des directions différents.

5.2.1 L'implantation de la démarche Elan : la responsabilisation de la ligne managériale grâce à l'appui d'un consultant

L'implantation de la démarche se fait dans une logique de décentralisation, car il ne s'agit pas d'appliquer un standard national d'accompagnement porté par le consultant, mais de confier la responsabilité de la mise en œuvre aux DOTC et aux établissements. Le directeur territorial est donc positionné comme responsable du projet d'implantation sur sa zone, en impliquant l'ensemble de sa ligne managériale et en prenant en compte les spécificités territoriales.

La démarche Elan se structure autour de différentes étapes et d'un calendrier d'environ huit mois, qui comprend trois phases : le lancement, la définition des objectifs et la revue finale. S'insérant dans les trois phases, les étapes comprennent : la préparation, l'analyse, la définition des objectifs, la planification et la transformation, puis la stabilisation et la pérennisation. La préparation est l'étape qui permet de définir le périmètre pour chaque établissement et le planning du projet, et qui recouvre les premières actions de communication autour de la sensibilisation et de l'acculturation au « *Lean management* ». Lors de la phase d'analyse, l'accent est mis sur l'observation des dysfonctionnements en établissement, afin

d'aboutir à un diagnostic partagé des points d'amélioration. Après cette étape, des objectifs d'amélioration sont définis et regroupés dans des grandes familles d'objectifs telles que, par exemple, la sécurité, l'organisation humaine, la communication, etc. ; et pour chaque objectif, des indicateurs sont déterminés par les opérationnels. Ensuite, les étapes de planification et de transformation qui suivent les principes du Lean (par exemple, valeur ajoutée, flux, management visuel, etc.) s'appuient sur la création de plusieurs groupes de travail comprenant les opérationnels. Enfin, la dernière étape consiste à stabiliser et à pérenniser les transformations, une fois leur réalisation concrète effectuée et réajustée si besoin pour validation définitive auprès du directeur territorial.

5.2.2 Le pilotage au niveau territorial : un fonctionnement en mode projet

L'enjeu du projet CoraLean pour la DOTC vise à rendre autonomes les équipes des différents établissements grâce à l'appropriation de la démarche Elan. Les deux objectifs principaux de la DOTC, fixés aux établissements, sont l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail, mais aussi l'appropriation de la méthodologie en vue de la pérennisation de la démarche (sur la base d'une capitalisation des savoirs avec la constitution d'une base documentaire) et de sa généralisation sur les autres établissements de la DOTC Paris Sud.

Ce projet territorial s'appuie sur les recommandations issues de la démarche nationale, à savoir : la communication sur la démarche assurée par les responsables en établissement ; l'expertise en matière de « *Lean management* » par le consultant ; l'implication et la participation des agents à la démarche d'observation puis de transformation ; et enfin le compte rendu régulier par les responsables au sein de l'établissement et le consultant, de l'état d'avancement de la démarche.

Le rôle de la DOTC vise principalement à assurer un appui aux établissements par la constitution d'une équipe projet réduite (un pilote territorial et un coordonnateur), ainsi que le pilotage de la mise en place des projets au sein des établissements.

5.2.3 La mise en œuvre en établissement et l'accompagnement d'un consultant

C'est l'ensemble du personnel qui est concerné, soit environ 150 à 200 personnes par établissement, lesquelles comprennent un directeur d'établissement, quatre à cinq cadres, une dizaine d'encadrants, ainsi que des agents composant le reste de l'effectif.

Le directeur d'établissement a la responsabilité de la mise en œuvre de la démarche sur son centre et de la réalisation concrète des changements d'organisation, tout en maintenant et en assurant la qualité de service. Pour cela, il constitue une équipe projet se composant d'un référent Lean, généralement son adjoint, et d'une dizaine de personnes comprenant des encadrants et des agents. Cette équipe projet est différente et indépendante de l'organisation habituelle et fonctionnelle de l'établissement. Elle comprend des personnes volontaires. Leur mission consiste à assurer la communication à l'ensemble du personnel sur la démarche et sur les résultats obtenus ; à organiser la mise en œuvre de la démarche (réservation des salles, disponibilité des participants, adaptation des horaires, etc.) ; à participer aux différentes étapes de la démarche ; et enfin à assurer le reporting sur l'état d'avancement de la démarche.

Le consultant de la direction industrielle joue également un rôle important dans l'accompagnement de chaque établissement. Il intervient à la demande du directeur territorial en tant qu'expert du Lean et de la démarche Elan. A ce titre, il forme les équipes projets et accompagne celles-ci dans la mise en œuvre de la démarche ; par exemple, en animant les groupes de travail. La participation de l'ensemble du personnel est alors requise pour mettre en œuvre une démarche de « *Lean management* ».

5.2.4 La communication et la participation des acteurs

Dans les processus de changement et d'apprentissage, les pratiques de communication, d'échanges d'information et de mobilisation ont une place déterminante, que ce soit tant au niveau de l'organisation, qu'au niveau individuel et subjectif. Il s'agit de communiquer et d'échanger sur le sens, mais aussi de mettre en place des dispositifs de participation.

Le renforcement des actions de communication vise à impliquer et faire adhérer le personnel en cherchant à le convaincre, à le rassurer, et à lui faire accepter le changement car la justification de la recherche d'une organisation plus efficace ne permet pas à elle seule d'impliquer l'ensemble du personnel dans la démarche. Aussi, dès le départ, l'activité de communication des responsables du projet est-elle omniprésente, car ils doivent informer l'ensemble du personnel de la démarche pour l'inciter et le convaincre à participer dans un calendrier défini. Néanmoins, la mobilisation des agents, comparée à celle des cadres, n'est pas immédiate. Pour les agents, les enjeux de la démarche restent flous d'autant plus que les recommandations restent prescrites, extérieures et trop éloignées de leurs préoccupations. La démarche suscite donc des appréhensions, de la méfiance et de la défense d'intérêts. Ces différences de perception entre les agents et les cadres peuvent s'expliquer par les

représentations d'un objet liées au phénomène de résonance de celui-ci, compte tenu du système social et institutionnel des acteurs (Amado, 2006). En effet, la position et les responsabilités habituelles des cadres les prédisposent à une implication dès le départ de la démarche, alors que les agents n'ont habituellement qu'une responsabilité limitée sur les prises de décisions en ce qui concerne l'organisation. Leur implication dans la démarche repose donc sur des facteurs subjectifs de gains potentiels pour le collectif (amélioration des conditions de travail, cohésion d'équipe...) ou en fonction d'objectifs individuels (Dubois, Petit, 1998) tels que par exemple, la promotion ou la reconnaissance. De même, la mobilisation des agents se fait de manière progressive et requiert une compréhension commune par la confrontation des représentations, qui donne peu à peu un sens partagé au projet.

Ainsi, pour favoriser l'implication des agents, les cadres doivent orienter leur communication vers les attentes du personnel. Pour cela, ils assurent une communication régulière et transparente. Par exemple, l'annonce des changements passe par une nouvelle étape dans l'information et dans la communication, qui vise à justifier les changements et à traiter les objections. De plus, afin de compléter ce mode de communication, l'idée consiste à s'appuyer sur les agents ayant participé à la conception des changements, comme relais de diffusion des informations afin de rétablir de la confiance envers la direction. Cette communication permet donc d'associer les agents dans les prises de décisions, d'autant plus que celles-ci peuvent concerner directement leur activité.

Pour démarrer l'étape de participation du personnel, la méthodologie de la démarche Lean prévoit plusieurs dispositifs tels que : le travail en équipe projet afin d'analyser les dysfonctionnements, la création de fiches d'amélioration et la constitution de groupes de travail pour réfléchir à des pistes d'amélioration.

Au travers de ces dispositifs, c'est l'ensemble du personnel qui est invité à s'exprimer sur les suggestions et les dysfonctionnements, de façon libre. Il s'agit de stimuler les processus de pensée par des modalités de relations et de coopérations (Dubois, Petit, 1998) qui permettent au personnel de devenir co-constructeur de la démarche. Néanmoins, la participation aux groupes de travail est basée sur un volontariat ciblé, c'est-à-dire vers le personnel plus particulièrement impliqué dans le fonctionnement des chantiers. Bien que l'action collective ne relève pas toujours de stratégies rationnelles liées à des intérêts individuels, mais aussi de valeurs et passions (pour la défense d'agents, par exemple) selon Jean Daniel Reynaud (1988) les organisations recherchent à associer les intérêts collectifs du groupe aux intérêts

individuels des personnes concernées. De même, toujours d'après cet auteur, l'action collective s'appuie sur une grappe de personnes intéressées qui ont les moyens de s'investir. Par ailleurs, les travaux de Kurt Lewin démontrent que la dimension groupale, notamment au travers des discussions, peut permettre de réduire les résistances au changement.

Les membres de l'équipe projet sont chargés de relayer les informations auprès de leurs collègues. Ils communiquent sur le sens des changements et ont donc un rôle d' enrôlement (Dubois, Petit, 1998). Les agents, eux, font remonter des propositions à partir des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien dans leur travail. À certains moments, il peut même leur être demandé de présenter eux-mêmes les résultats obtenus, car ces actions de communication sont l'occasion de fortement mobiliser et motiver les agents. Pour ces derniers, le fait de pouvoir contribuer à l'élaboration d'améliorations partagées par l'ensemble du personnel constitue une source importante de reconnaissance de leurs compétences professionnelles. De même, cette démarche les responsabilise d'autant plus que les relations et coopérations se font au travers de nouvelles modalités.

Ici, dans ce chapitre cinq, nous avons vu un exemple d'implantation d'une démarche de « *Lean management* » avec le projet Coralen de la DOTC pilote de Paris Sud (branche Courrier du Groupe La Poste). Sa mise en œuvre s'est faite grâce à la responsabilisation de la ligne managériale et à un pilotage en mode projet au sein de l'établissement en question. Néanmoins, sans une communication adaptée et la participation des postiers, la démarche n'aurait pas pu voir le jour.

Dans cette section deux, nous avons vu qu'apparaissaient progressivement des constats de souffrance au travail, et que ceux-ci continuaient malgré la mise en place du « Grand Dialogue ». Aussi, cette démarche semble pouvoir s'apparenter une fois de plus et seulement, à une stratégie de communication visant à accompagner les changements au sein de l'entreprise, et ceci malgré la participation des postiers. Par ailleurs, nous avons pu en illustrer le phénomène grâce à l'exemple donné d'implantation du « *Lean management* » avec le projet Coralen de la DOTC pilote de Paris Sud. Pourtant, il semblerait néanmoins que ce « Grand Dialogue » ait eu des effets organisants, notamment au Centre financier de Toulouse.

Section 3. Le « Grand Dialogue » : entre stratégies de communication et « processus communicant/processus organisant »⁴⁰

Comme vu précédemment, le « Grand Dialogue » semble faire partie d'une stratégie de communication visant au changement, avec l'implantation du « *Lean management* » au sein du Courrier. Cette démarche semble donc constituer les prémices d'une nouvelle organisation à mettre en place de manière plus globale au sein de l'entreprise, dont l'étape du « Grand Dialogue » fait partie. Néanmoins, nous allons voir que celui-ci n'en constitue pas moins un processus communicant – processus organisant, plus particulièrement au sein du Centre financier de Toulouse où se déroule notre recherche-action. Pour cette analyse, les approches fonctionnalistes et constitutives vont être mobilisées pour caractériser le « Grand Dialogue », puis nous examinerons deux initiatives prises à la suite du « Grand Dialogue » au Centre financier de Toulouse (Groupe La Poste), qui s'inscrivent dans une communication organisante du changement : à savoir la constitution d'un « groupe projet vie et santé au travail », puis « le projet RH-Numérique Vie et Santé au travail ».

1. Le Grand Dialogue : d'une communication du changement à une communication du changement organisante

Selon l'approche fonctionnaliste, la communication du changement est un instrument au service de la performance. Le changement est alors considéré comme un projet à mener, et ce « même s'il prend la forme d'une adaptation à l'environnement ou d'une réponse obligée par rapport à une crise » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 182), d'autant plus que les situations de crise offrent des occasions de changement et de renouveau. Il s'agit de l'approche la plus ancienne et du modèle dominant en sciences de gestion et en communication organisationnelle. Cette approche présente le changement comme une intervention voulue et tournée vers l'action. La communication est managériale et pragmatique. Elle privilégie la communication des gestionnaires plutôt que des employés, car celle-ci est considérée comme un instrument au service des objectifs de la direction pour atteindre les fins de l'organisation. Bien que fortement critiquée pour sa volonté de contrôle, de domination, sa défense du statu

⁴⁰ <http://docplayer.fr/2048488-Actes-du-colloque-international.html>. Consulté en mai 2015.

quo social, elle reste privilégiée car elle est tournée vers les résultats et la performance. Pendant de nombreuses années, le processus de changement a été principalement autoritaire, planifié, descendant et en cascade. Aujourd'hui, celui-ci est plus mixte car il tient compte de la contribution des forces innovantes au sein de l'organisation. Dans cette perspective, le changement vise la réalisation d'un projet par la diffusion et la mobilisation, afin d'informer et de susciter l'adhésion par un recadrage et une rhétorique qui restent néanmoins unilatéraux. Il existe différentes formes de cheminements encadrés par la direction où, par exemple, la direction confie l'élaboration du changement à une équipe de cadres qui consulte la base et soumet un projet à la direction pour approbation. Dans cette perspective, l'écoute n'est pas privilégiée car elle supposerait le respect de l'autre en tant que sujet connaissant. L'un des facteurs les plus importants de résistance à l'écoute est la peur d'être changé, et de remettre en question le changement qu'il a été décidé d'apporter. Adopter une méthode plus participative représenterait donc une modification dans les relations interpersonnelles, les relations de pouvoir et l'identité des acteurs. Ainsi, sous couvert d'une démarche de coconstruction, le Grand Dialogue présente-t-il plutôt tous les aspects d'une simple communication du changement selon l'approche fonctionnaliste.

Néanmoins, il ressort de cette communication du changement plusieurs thèmes qui doivent être travaillés et, parmi eux, celui de la santé au travail et de la prévention. Cette communication du changement a donc des effets organisants. Au Centre financier de Toulouse, il ressort les préconisations suivantes : améliorer les possibilités d'accès aux médecins et assistants sociaux ; mieux préparer les encadrants à la détection du mal-être chez les agents ; et enfin, développer les dispositifs d'écoute. Pour rappel, et comme vu précédemment, à l'issue des ateliers de travail au Centre financier de Toulouse, voici ci-après les solutions proposées pour ce thème : recruter une infirmière en intérim pendant les absences de l'infirmière titulaire ; resituer le rôle des Sauveteurs Secouristes du travail et mieux communiquer sur leur rôle en cas d'absence du pôle médical ; créer une formation « pédagogie de l'adulte » pour éviter l'infantilisation ; systématiser la formation à l'entretien de ré accueil pour les nouveaux managers ; et enfin, créer une boîte mail équipe pluridisciplinaire du Centre financier de Toulouse à utiliser en cas d'urgence pour des problématiques sociales et/ou médicales.

Par ailleurs, afin de prévenir les risques psychosociaux, deux initiatives locales au Centre financier de Toulouse voient le jour et découlent du Grand Dialogue : « le groupe projet vie et santé au travail » ainsi qu'une démarche de recherche-action dans le cadre d'une étude

doctorale. Ces deux initiatives peuvent être caractérisées par la communication du changement selon l'approche constitutive car pour celle-ci, la communication du changement vise à « changer en communiquant » (Grosjean, Bonneville, 2011 : 208). Cette perspective affirme que l'organisation est perpétuellement en construction et en déconstruction (Gray *et al*, 1985). Tous les acteurs participent à ce processus de construction de la réalité organisationnelle au travers de leurs pratiques individuelles et de groupe, tel que par exemple, par les pratiques langagières. En effet, la communication provoque des débats, engendre des idées nouvelles et diffuse les innovations. Selon cette perspective, l'organisation est un « processus organisant » (Weick, 1969) où la communication est considérée comme constitutive de celle-ci. Le changement est ici décrit comme une performance ainsi qu'un accomplissement à réaliser collectivement, et non comme un résultat à atteindre, comme le considère l'approche fonctionnaliste. Les modalités de la communication sont la conversation et le dialogue. Cette approche exprime ainsi le caractère fluide et processuel de l'action collective organisationnelle. Les règles et routines de fonctionnement sont créées par les individus dans leurs interactions (Reynaud, 1988). L'interaction est considérée comme le lieu de la construction de l'organisation et du changement. Plus qu'un phénomène linguistique, pragmatique ou socio sémiotique, elle est un phénomène relationnel et identitaire. Ce qui est en jeu dans l'interaction, c'est la définition du travail, les relations de pouvoir, le rôle dans l'organisation, les relations affectives et l'identité même de l'acteur. Les changements touchent ainsi à l'identité narrative des acteurs. Ils peuvent donc entraîner de l'enthousiasme ou bien de la résistance, voire même un refus de la communication. Ici, c'est la réflexivité collective qui doit être développée afin de faciliter la coopération. Ainsi, alors que le « Grand Dialogue » peut être caractérisé par une communication du changement fonctionnaliste, celui-ci a néanmoins généré deux initiatives locales organisantes pouvant être caractérisées selon une approche constitutive du changement. Le « Grand Dialogue » a donc généré dans ce contexte un changement de paradigme.

La communication organisante est de l'ordre du faire ensemble. Elle est un processus (McDaniel Johnson, 1977) qui s'appuie sur une définition transactionnelle de la communication (Zacklad, 2014). L'organisation est le produit des activités de la communication quotidienne des acteurs. Pour les gestionnaires, les questions qui se posent sont les suivantes : qui a le droit de parole et jusqu'où ? Comment permettre et soutenir la continuité de l'expression et du partage des savoirs ? Ces questions cherchent à évaluer le niveau de participation à cette œuvre collective et la qualité de la conversation organisationnelle. Cette approche de la communication est celle de la perspective

interprétative qui s'intéresse aux points de vue des acteurs engagés dans la réalisation des activités sociales (Burrell, Morgan, 1979). Il s'agit d'une approche subjectiviste présentant l'organisation comme le résultat de la production de créations humaines. Cette perspective s'intéresse tout particulièrement au quotidien des actions des individus, et à la performance des acteurs en situation. Plus précisément, dans l'approche interprétative, et selon Barnlund (cité par Sfez, 1991 p.76), le sens est inventé. Les sujets ne reçoivent pas la signification, ils l'attribuent aux différents objets de perception. Ce processus d'ajustement mutuel réduit progressivement l'incertitude de la situation. Les partenaires interprètent et construisent ensemble une définition de leur réalité. Les points de vue sont confrontés pour en arriver à une représentation commune (Putnam, 1983). Il y a une création de valeur (Taylor, 1993) qui résulte de la suite de compromis et d'accommodements. Ainsi, l'organisation n'a plus une culture, elle est une culture (Smircich, 1983), et cette communication favorise l'innovation. Néanmoins, la conversation, bien que collective et multidirectionnelle (elle concerne aussi bien la tâche que la relation et l'identité des acteurs), n'est pas forcément égalitaire, ni désordonnée (Krone *et al.*, 1987). Le processus de conversation qui s'actualise au quotidien dans l'organisation peut être institutionnalisé au travers de groupes de travail. Le but poursuivi peut être l'instauration d'un mode de gestion participatif ou la création d'un processus collectif de formulation stratégique (Taylor, Giroux, 1993). Ainsi, l'organisation est en perpétuelle formation par la créativité dynamique des participants.

Alors qu'à l'origine, le « Grand Dialogue » fait partie d'un plan de communication du changement, nous allons voir comment sa déclinaison au Centre financier de Toulouse en fait un processus communicant et organisant. En effet, il devient une communication du changement organisante qui va s'illustrer au travers de deux initiatives prises au Centre financier de Toulouse : « le groupe projet vie et santé au travail », puis « le projet RH Numérique-Vie et Santé au travail ».

2. Deux initiatives au Centre financier de Toulouse comme support d'une communication organisante du changement

La prévention des risques psychosociaux est une obligation de l'employeur et les encadrants ont un rôle à y jouer, tout comme le service social et l'équipe pluridisciplinaire (les membres du service RH et ceux du pôle médical). Comme vu précédemment, le service social

a su évoluer et s'adapter au fur et à mesure du contexte de mutation de l'entreprise, et en particulier dans le traitement des risques psychosociaux. Les RPS ont entraîné un déplacement des pratiques professionnelles du traitement des situations individuelles des salariés vers un traitement du collectif de travail. Les commandes de l'entreprise évoluent donc en même temps que la demande sociale, qui s'oriente de plus en plus vers l'accompagnement du changement et la prévention des RPS, parallèlement au cœur de métier des AS. Les réorganisations semblent donc pouvoir être utilisées en opportunité, en anticipant et en travaillant sur les conditions de travail, les relations humaines et sociales, le mode de management, ainsi que les perspectives professionnelles. Aussi, la prévention des RPS évolue peu à peu vers une prévention primaire des RPS, c'est-à-dire vers des actions ciblées sur les causes dans l'organisation. Pour se placer le plus en amont possible du risque, l'entreprise doit donc aller plus loin dans la démarche de prévention, en continuité des actions menées jusque-là.

2. 1 Première étude de cas : le groupe projet vie et santé au travail

Le groupe projet vie et santé au travail est créé parallèlement à la démarche du Grand Dialogue. Son objectif est de donner de la lisibilité aux actions en cours et à venir à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que d'élaborer une réflexion sur la prévention des risques psychosociaux en y intégrant des collaborateurs pour une communication ascendante. Il s'agit également de construire un plan d'action réaliste, d'assurer son suivi et ses réajustements tout au long de l'année 2012.

Ce groupe est piloté par le directeur des ressources humaines, coordonné par l'assistante de service social qui est le chef de projet. Les contributeurs sont le médecin du travail, l'infirmière du travail, l'agent de prévention et des conditions de travail ; le responsable ressources humaines, le conseiller en évolution professionnelle, deux managers de proximité, et trois membres du CHSCT. Au total, cinq réunions ont eu lieu.

Le point de départ des réflexions est la clarification de quatre familles de tensions qui sont habituellement liées aux troubles psychosociaux, à savoir : les exigences du travail, les valeur(s) du travail, les relations au travail et le changement au travail. Ces familles de tensions sont données par l'Association Midi-Pyrénées pour l'amélioration des conditions de travail (MIDACT) qui est la traduction régionale de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) au cours d'un « séminaire vie et santé au travail » organisé en amont de la constitution du « groupe projet vie et santé au travail ». Lors de ce

séminaire, quatre groupes de travail sont constitués avec pour thème l'une des quatre familles de tensions qui rejoignent aussi les facteurs de risque identifiés dans le Dispositif d'évaluation du stress professionnel (DESSP) au sein de Centre financier de Toulouse. L'intérêt de ces groupes de travail est de mener une réflexion sur l'analyse de ce qui fait problème ou ressource dans le thème concerné. Chaque groupe a élaboré une définition commune de son thème et a ensuite choisi une situation concrète de travail s'y référant. La réflexion a tourné autour de ces situations qui ont été vécues comme un débordement ou bien qui ont été régulées. Le but était de partir de constats, de les analyser, et d'en retirer des attentes, compte tenu des constats analysés. Ce partage a donc enrichi la réflexion, qui sera le point de départ d'autres actions.

Ainsi, le séminaire marque le point de départ d'une démarche de prévention sur la vie et la santé au travail. Il a été fait à destination des managers, car ils se trouvent à l'interface entre les équipes et les exigences de La Banque Postale. Leur rôle étant de fédérer du lien social dans l'entreprise et d'apporter une bienveillance à chacun des agents. Le séminaire avait également pour objectif d'être à leur écoute en tant que personne. Des attentes en sont sorties, elles vont constituer pour nous un socle de travail. Il s'agit de leurs préoccupations, mais aussi de leur ressenti à propos des préoccupations des agents. Jusqu'ici de nombreuses actions ont été menées telles que l'amélioration des salles de travail, la mise en place d'une salle de repos, des salles de détente, diverses formations, des promotions, le local à vélo. Ces efforts sur le sujet sont à poursuivre, et pour ce faire est constitué le groupe projet vie et santé au travail. Ce groupe a pour raison d'être de répondre aux attentes exprimées au cours du séminaire, et plus largement de s'intéresser aux questions relatives à la vie au travail (risque psychosocial, conciliation vie privée/vie professionnelle, handicap, évolution professionnelle).

Au cours des différentes réunions qui suivent le séminaire, et qui s'étalent du mois de février au mois de décembre 2012, va donc progressivement émerger un plan d'action au fil des échanges et des débats. A l'issue des rencontres, les actions du groupe projet vie et santé au travail se portent sur la création d'une charte du « bien net » qui vise à améliorer l'utilisation de la boîte mail, un accompagnement renforcé à l'utilisation de la messagerie instantanée, la création d'une charte conciliation vie privée/vie professionnelle, la mise en place d'un parcours d'intégration dans un nouveau service lorsqu'un manager est nommé, la création d'une fiche technique sur l'acte de délégation, et enfin, l'élaboration d'une fiche de process pour les demandes de temps partiel. Par ailleurs, une des premières actions du groupe projet a été de répertorier l'existant dans le Centre financier relatif à la vie et à la santé au

travail et de discuter de cette liste sur les actions à valoriser, à renforcer ou au contraire à discuter. Ce travail avait pour but d'être achevé dans sa finalité par un livret « bien être » propre au Centre financier de Toulouse à destination de l'ensemble des collaborateurs. Finalement, ce travail de recension a été finalisé par la direction de la communication.

2.2 Seconde étude de cas : le projet RH Numérique-Vie et santé au travail 2014/2015

Rappelons comment le projet s'inscrit dans les plans stratégiques et dans le projet collectif du Centre financier de Toulouse, avant de revenir sur l'historique des actions menées jusque-là et des enseignements à tirer de celles-ci.

2.2.1 Inscription du projet dans les plans stratégiques et dans le projet collectif du Centre financier de Toulouse

Comme vu en introduction, la qualité de vie et la santé au travail sont aujourd'hui des préoccupations fortes de l'entreprise et en constituent désormais un mode de gouvernance. Le projet RH Numérique-Vie et santé au travail 2014/2015 s'inscrit donc dans les plans stratégiques du Groupe et dans le projet collectif du Centre financier de Toulouse que nous rappelons ci-dessous :

- le Plan stratégique Groupe La Poste 2013-2018 (suite au Rapport Kaspar, au « Grand Dialogue », et à la coconstruction du plan stratégique) dont un des axes principaux de développement est la qualité de vie au travail, avec un accent mis sur "un nouveau modèle managérial, attentif à la situation personnelle des agents et sensible aux nouvelles formes de risques professionnels" (*cf. Direction de la communication, Dossier de presse du 4/07/2013*), et le Plan stratégique Groupe La Poste 2020 « conquérir l'avenir » ;
- les remontées du dialogue local (dans la continuité du Grand Dialogue) en octobre 2012, à savoir et concernant la gestion du changement : « Mieux prendre en compte l'avis de chaque collaborateur, notamment en cas de changement dans l'organisation » et « Partager davantage le sens par une communication plus adaptée », et concernant la santé au travail et la prévention : « Développer les dispositifs d'écoute » ;
- le plan stratégique La Banque Postale santé et bien-être au travail 2011-2015 ;

- les deux marches qualitatives du projet collectif du Centre financier de Toulouse : « mener la transformation numérique » et « faire de nos managers des porteurs de la conduite du changement et de la stratégie d'entreprise ». Le Centre financier de Toulouse est donc site pilote des transformations numériques (fil rouge numérique 2014), et un des objectifs du projet collectif est d'« améliorer les conditions de travail et renforcer notre cohésion ».

2.2.2 Historique des actions dans le cadre de la vie et de la santé au travail

Au fil des années, et au Centre financier de Toulouse, plusieurs actions ont été mises en place et/ou impulsées par le pôle médico-social et/ou les membres de l'équipe RH. Voici ci-dessous une brève présentation de chacune d'entre elles :

- audit réalisé par une société externe toulousaine (AUDITECK) en 2005 : l'étude a détecté un niveau de stress élevé pour 19 % de la population. Trois facteurs ont été identifiés : la peur de l'avenir, la gestion des tâches, et la planification du travail. Ces facteurs ont été intégrés dans trois grandes problématiques : la communication, le management, et l'organisation ;

- intervention d'une psychologue du travail, en 2007 : cette personne a été recrutée en CDD à la demande du directeur des ressources humaines de l'époque. Certaines recommandations proposées par elle ont été mises en place : la remise en état de la salle de repos, la création d'une salle de sport, une prestation de massage assis avec une participation financière de l'entreprise, la remise d'une carte postale lors de l'anniversaire de chaque agent par son manager de proximité ;

- enquête SUMER, réalisée en 2008 : surveillance médicale des risques professionnels, conçue, réalisée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, dans le cadre des grandes enquêtes statistiques reconnues par le Conseil national de l'information statistique (CNIS) ;

- dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel (DESSP), en 2009. Cette démarche est nationale. C'est un outil de suivi de diagnostic, de suivi des niveaux et des facteurs de stress, élaboré par un cabinet extérieur, STIMULUS⁴¹, et mené par le service de santé au

⁴¹ Stimulus est un cabinet de conseil indépendant, spécialisé et expert dans le management et la santé au travail.

travail. Depuis, les résultats du DESSP sont présentés par le médecin du travail en CHSCT tous les 2 ans. La dernière présentation des résultats pour Toulouse a eu lieu en septembre/octobre 2014 ;

- mise en place de groupes de libre expression par l'APACT et l'AS, en 2010. Le but est de développer l'écoute du personnel pour améliorer la vie au travail. Les collaborateurs ont été tirés au sort afin que même les « plus timides » puissent s'exprimer. Il s'agit de groupes de cinq personnes. La constitution des groupes a eu lieu tous les deux mois ;

- séminaire Vie et Santé au travail, réalisé en lien avec la structure Midi-Pyrénées et amélioration des conditions de travail (MIDACT) qui est la traduction régionale de l'ANACT, en 2011. Quatre groupes de travail ont été constitués avec pour thème l'une des quatre familles de tension du MIDACT qui rejoignent les facteurs de risque identifiés dans le DESSP au sein du Centre financier de Toulouse ;

- le groupe projet vie et santé au travail, en 2012. Comme vu précédemment, ce groupe est issu du séminaire Vie et Santé au travail. Il s'agit de répondre aux attentes exprimées au cours du séminaire et plus largement de s'intéresser aux questions relatives à la vie au travail (risque psycho-social, conciliation vie privée/vie professionnelle, handicap, évolution professionnelle). L'objectif est de donner de la lisibilité aux actions en cours et à venir à l'ensemble des collaborateurs du centre, ainsi que d'élaborer une réflexion sur ces sujets, construire un plan d'action réaliste et assurer son suivi tout au long de l'année. Ce groupe est constitué de l'équipe pluridisciplinaire, de managers et de membres du CHSCT. Il est piloté par le DRH et coordonné par l'AS.

2.2.3 Enseignements à tirer du passé et perspectives d'actions

Les actions réalisées (salle de repos, massage...) ont contribué à l'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, elles restent modestes et ne répondent pas de façon directe à la problématique du stress dans l'entreprise.

La mise en œuvre d'audits tels qu'en 2005 AUDITECK, et en 2008 l'enquête SUMER, ne font pas sens pour les collaborateurs, car ils ne voient pas de plan d'action dans la continuité.

Le bilan des groupes de libre expression et des groupes du séminaire vie et santé au travail est plutôt positif. La communication a été améliorée et des actions ont pu être mises en place. Il semblerait que ce principe de groupe de travail en petit comité soit productif, d'autant plus que les actions proposées le sont par et pour les collaborateurs eux-mêmes. L'idée du groupe de travail est donc à retenir.

Néanmoins, les groupes de travail, que ce soit lors du séminaire ou lors des groupes de libre expression, ne se sont réunis qu'à une seule et même reprise. Il semble donc important de pouvoir inscrire les actions en groupe de travail dans une continuité.

Le « groupe projet vie et santé au travail » a fait émerger des idées d'actions intéressantes, mais peu à peu, le groupe s'est essouffé par le manque d'implication des collaborateurs : absences régulières des membres de l'équipe pluridisciplinaire et absence des organisations syndicales.

Les enseignements à tirer de ce groupe est qu'il semble important d'associer dès le départ l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire, afin qu'une coconstruction du projet soit réalisée et que tous les membres puissent ainsi être parties prenantes.

La question de l'intégration au groupe des organisations syndicales reste en suspens car jusqu'à présent, ils se positionnent sur un arrêt des réorganisations comme principal et unique gage de l'amélioration des conditions de travail. Leur participation à de nouveaux groupes de travail serait-elle constructive ?

De même, les pistes d'amélioration de cette expérience sont de bien formaliser (objectifs et comptes-rendus de chaque réunion) et planifier l'organisation du groupe (dates des réunions fixées en amont et pour l'année), ainsi que de bien communiquer sur le projet en amont, et par la suite mettre en valeur les actions proposées et mises en place (à l'issue de l'ensemble des réunions et si cela se justifie, proposer un plan d'actions en CHSCT).

Par ailleurs, une remarque supplémentaire à apporter est que le groupe part de thématiques de travail pré-établies. Il apparaît au contraire intéressant de travailler sur des remontées de terrain, sans préjuger d'actions intéressantes à mener en amont de la démarche. D'où l'intérêt d'initier une RA dans toute sa définition.

3. Plan d'action vie et santé au travail 2014/2015

Afin d'anticiper les changements et pour agir sur la prévention des risques psychosociaux, des espaces de discussion pilotés en co-animation viendront en articulation des actions de la Direction de la communication. Ces espaces s'inscrivent plus particulièrement dans le projet collectif du Centre : « Mener la transformation numérique » et « Faire de nos managers des porteurs de la conduite du changement et de la stratégie d'entreprise ».

3.1 La transformation numérique : rappel du contexte et de ses enjeux

La transformation numérique engendre des changements dans les manières de travailler et dans l'environnement personnel. Les nouvelles technologies induisent de nouveaux comportements. Se pose alors la question de l'intégration et du développement des outils numériques au sein du Groupe, et donc au sein de La Banque Postale et du Centre financier. L'un des enjeux forts de ces évolutions devient la création d'une véritable identité numérique du Groupe et pour chacun de ses collaborateurs. Aussi, comment accompagner la mutation des managers et des collaborateurs dans leur activité bancaire tout en maîtrisant les nouvelles technologies ? Comment développer l'employabilité des collaborateurs du Centre financier dans un environnement numérique ? Et comment harmoniser les usages des collaborateurs à titre professionnel et à titre privée ?

3.2 Objectifs des espaces de discussion : soutien managérial et aux collaborateurs

L'objectif de ces espaces de discussion est de faire réfléchir les managers et les collaborateurs sur leurs pratiques professionnelles et personnelles numériques quotidiennes. Les questions qui se posent peuvent être les suivantes : comment passer d'une culture postale à une culture du digital ? Comment acquérir un mode de pensée différent alors que jusque-là on était dans des manières de fonctionner très physiques ? Comment les collaborateurs vivent-ils leur quotidien numérique ? Quel sens y mettent-ils ? Quelle en est leur compréhension ? Est-ce qu'ils s'y retrouvent ? Comment favoriser l'appropriation entre les différentes générations (les jeunes face à l'information et les plus âgés) ? Quels sont leurs ressentis ?... Mais aussi, quelle valeur ajoutée du manager dans le contexte de l'accès à l'information par tous ? Et comment passer d'une communication d'aujourd'hui descendante, à une

communication de demain avec un travail en mode collaboratif (culture de positionnement par rapport à l'information) ?

Plus concrètement, les thèmes peuvent également concerner : les échanges numériques sécurisés ; l'identité numérique ; de nouvelles applications pour faciliter la relation bancaire ; le multi canal (utilisation simultanée de différents canaux) ; la simplification et la rationalisation de la façon dont nous travaillons ; l'amélioration de la diffusion de l'information et de la culture numérique ; le développement des usages existants mais méconnus.

De même, les évolutions numériques s'accompagnent d'inquiétudes et de questionnements croissants chez les managers et les collaborateurs. Au-delà des pratiques professionnelles quotidiennes, c'est aussi tout un ensemble de sujets qui peuvent être abordés, et qui sont à la périphérie des transformations numériques du Centre financier. Au sein de l'équipe RH, l'assistante de service social participe à l'accompagnement au changement des collaborateurs, et donc de leur appropriation à la révolution numérique. Aussi, comment de sa place, appréhende-t-elle les relations professionnelles futures, et l'interpénétration vie professionnelle/vie privée liée au numérique ? Comment anticiper et accompagner ces changements avec les spécificités du métier d'AS ? Comment accompagner les collaborateurs afin qu'ils soient co-constructeurs de sens et qu'ils s'approprient au mieux ces transformations ?

Ainsi, les thèmes abordés peuvent être les suivants : la conciliation vie privée/vie professionnelle ; par exemple, comment gérer son temps ? Comment hiérarchiser ses demandes ? L'interpénétration du numérique dans la vie personnelle et vice-versa ; par exemple, comment gérer les effets collatéraux dans la sphère professionnelle ? Comment contribuer à l'équilibre des relations entre les managers et leurs collaborateurs face à l'utilisation des outils numériques à des fins personnelles dans leur activité professionnelle quotidienne ? Comment accompagner les agents éloignés du numérique (congé parental, congé de longue durée, etc.) ? Y a-t-il addiction au numérique ou au contraire refus/rejet face à lui, sachant que dans ses activités quotidiennes, l'assistante de service social peut également être amenée à recevoir des collaborateurs qui vont exprimer leur mal-être par rapport au numérique ? Après la détection, le rôle de l'AS est d'alerter et de mettre en mouvement les personnes de l'équipe pluridisciplinaire et le manager, autour du collaborateur en question, afin que des solutions soient trouvées.

3. 3 Déroulé du projet RH Numérique–Vie et santé au travail avec ses différents acteurs

Nous allons revenir sur la coconstruction du projet en amont par l'équipe pluridisciplinaire, puis sur les différentes étapes de sa présentation au sein de l'entreprise, avant d'aborder la création et la planification des espaces de discussion.

Le projet a été élaboré en coconstruction entre l'AS, la DRH, l'APACT et les CEP du Centre financier de Toulouse.

L'organisation concrète des espaces de discussion s'est faite en lien avec les managers des collaborateurs participants. La direction opérationnelle RH a été informée du projet par la DRH du Centre financier de Toulouse. Enfin, la coordinatrice technique et le réseau des AS des Services financiers ont également reçu l'information par l'AS de Toulouse, ce qui a généré la création du « groupe de travail numérique » au sein du réseau.

« Le projet RH Numérique-Vie et santé au travail » a fait l'objet d'une présentation en comité de direction du Centre financier de Toulouse sur le mois de septembre 2014, après validation du directeur du Centre. Dans la foulée, les membres du CHSCT en ont été informés. Par la suite, une communication du projet a été réalisée au sein du journal interne du Groupe.

Il a été organisé quatre groupes de six personnes, avec la composition suivante : un groupe de collaborateurs éloignés du Centre financier (pour cause de maladie ou de congé parental, etc.) de retour en activité (G1) ; un groupe de collaborateurs (G2) ; un groupe de managers (G3) ; et enfin, un groupe d'assistants sociaux des Centres financiers répartis sur le national (G4).

Les réunions des groupes étaient prévues de la façon suivante : G1 dans le courant du dernier trimestre 2014 ; G2 dans le courant du premier trimestre 2015 ; G3 dans le courant du deuxième trimestre 2015 ; G4 dans le courant du dernier trimestre 2014, et dans celui des premier et deuxième trimestre 2015 (l'AS du CF de Toulouse est la pilote du projet).

Le principe de réunion des groupes G1, G2, et G3 est celui-ci : deux réunions de deux heures maximum pour chaque groupe :

- lors de la première réunion, il s'agit de faire émerger la parole des participants. Pour cela chacun s'exprime à tour de rôle sur les thématiques prédéfinies qu'ils auront reçues en amont, afin qu'ils aient le temps d'y réfléchir ;

- lors de la deuxième réunion : après échanges et partages lors de la première réunion, il s'agit de proposer des solutions par les participants eux-mêmes.

Comme évoqué précédemment, l'objectif de ces espaces de discussion était de faire réfléchir les managers et les collaborateurs sur leurs pratiques professionnelles et personnelles quotidiennes. Plus spécifiquement, l'objectif des G2 et G3 est de travailler et d'échanger sur les pratiques professionnelles numériques. Deuxième objectif des G2 et G3 : sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux liés au numérique et apporter un accompagnement spécifique envers ceux qui en sont éloignés.

Ainsi, le G1 se compose d'agents éloignés du Centre et de retour en activité. Il s'agit de favoriser la libre expression des collaborateurs sur le moment de leur reprise, leur retour sur le poste de travail : quels obstacles ? Quelles difficultés ? Le retour dans une équipe, l'accompagnement par le manager, leur rapport au numérique, leur perception des évolutions numériques, etc.

Enfin, le G4 se compose du « groupe de travail numérique » réunissant plusieurs AS de plusieurs Centres différents. Leur organisation est la suivante :

- lors de la première réunion, il s'agit d'échanger des informations sur le numérique et son utilisation pratique ; par exemple pour l'organisation des forums handicap et pour la constitution d'une boîte à outils ;

- lors de la deuxième réunion, il s'agit de produire une note de tendance/problématique en fonction des informations récoltées dans l'ensemble des Centres financiers ;

- lors de la troisième réunion, il s'agit d'émettre des propositions d'actions en fonction de la note problématique.

Ici aussi, les AS réfléchissent individuellement en amont, et ensuite confrontent leurs idées lors des réunions. À l'issue de chacune d'elles, un compte rendu est fait et envoyé à l'ensemble des participants.

Ainsi, au travers de ces deux initiatives locales, nous pouvons constater que l'assistant de service social joue un rôle inédit dans le réagencement des normes organisationnelles pour une meilleure prévention des risques psychosociaux. Dans ces deux expériences, le travailleur social impulse une communication organisante du changement : celui d'une volonté (du moins affichée avec le « Grand Dialogue ») d'une meilleure prise en compte de la santé au travail. Il est donc intéressant de constater que la communication du changement (ici avec le

« Grand Dialogue ») a eu des effets organisants (avec la mise en place d'actions en faveur du bien-être au travail). Mais au-delà de cette communication du changement, de nouveaux paradigmes inattendus ont émergé (avec une communication organisante), qui ont eux-mêmes généré en cascade des processus communicants (avec les deux initiatives de communication organisante). De même, de ces deux initiatives locales émergent de nouveaux processus organisants.

CONCLUSION CHAPITRE 2

La Poste s'est modernisée. Elle a atteint son objectif : aboutir sur un modèle multi métiers. Mais en parallèle, les postiers se plaignent, notamment d'une absence d'écoute de la part des échelons supérieurs qu'ils trouvent déconnectés de la base. C'est pourquoi, il apparaît dans le rapport Kaspar que des efforts sont à faire pour améliorer les organisations de travail participatives, la conduite du changement et la gestion des ressources humaines. La Poste se donne donc le défi de devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail, en associant les postiers à celui-ci, au cours notamment de l'organisation de toute une série de tables rondes. Pourtant, peu après la mise en place de celles-ci, les désillusions apparaissent...

En effet, malgré la mise en place du « Grand Dialogue », des constats de souffrance au travail continuent à émerger, dans la continuité de ce qu'ils étaient avant le « Grand Dialogue ». Aussi, cette démarche apparaît peu à peu comme une simple stratégie de communication visant à accompagner les changements au sein de l'entreprise, et ceci malgré la participation des postiers, avec comme visée l'implantation du « *Lean management* » au sein de l'entreprise. Le projet Coralen de la DOTC pilote de Paris Sud nous en donne un exemple concret. Pourtant, il semblerait néanmoins que ce « Grand Dialogue » ait eu des effets organisants, notamment au Centre financier de Toulouse.

C'est ainsi qu'au travers de deux initiatives locales (« le groupe projet vie et santé au travail » et la recherche-action), nous pouvons constater que l'assistant de service social joue un rôle inédit dans le ré-agencement des normes organisationnelles pour une meilleure prévention des risques psychosociaux. Dans ces deux expériences, le travailleur social impulse une communication organisante du changement : celui d'une volonté (du moins affichée avec le Grand Dialogue) d'une meilleure prise en compte de la santé au travail. Il est donc intéressant de constater que la communication du changement (ici avec le Grand

Dialogue) a eu des effets organisants (avec la mise en place d'actions en faveur du bien-être au travail), représentés par les deux initiatives locales.

CHAPITRE 3. DE LA RECHERCHE À L'ACTION

Bien que présentant des similitudes, la recherche-action (RA) et ses nombreuses approches se différencient des sciences participatives, lesquelles renvoient à l'idée d'une aide apportée par des citoyens à la science. Dans le cadre d'une démocratie participative, il existe de manière générale trois types de programmes : ceux initiés par des scientifiques, ceux d'initiative citoyenne, et enfin ceux co-construits entre des scientifiques et des citoyens. Les sujets scientifiques abordés peuvent appartenir aux sciences humaines et sociales, mais pas seulement. Ainsi, la recherche-action se démarque des sciences participatives, car les chercheurs y sont considérés comme des partenaires, tout autant que les acteurs avec lesquels ils partagent « la responsabilité de mener à bien l'élaboration des connaissances fondamentales en liaison avec la poursuite du succès d'un projet » (Liu 1997 : 185).

La recherche-action échappe souvent à toute description, car elle requiert des inventions d'« heuristiques locales ». Elle n'est pas une recherche appliquée ou une activité de conseil, car elle rejette la séparation entre la pensée et l'action, contrairement, par exemple, à la recherche classique en sciences sociales. La recherche-action présente l'avantage de pouvoir se faire « chemin faisant » en adaptant les différentes méthodes de recueil de données, que celles-ci soient qualitatives et/ou quantitatives. Menée sur le terrain, la recherche-action a donc des fins pratico-pratiques. Elle est une réflexion sur l'action menée et, à ce titre, elle est connexe d'une analyse prospective de l'action à mener. Soit l'action fait le lit de la recherche, soit la recherche fait le lit de l'action. L'intervention poursuivie présuppose toujours l'espace réel d'une organisation et l'espace symbolique d'un projet de renouveau.

Il existe plusieurs types de recherche-action. Parmi les plus courantes, et sans être exhaustif, on trouve la RA diagnostique, la RA participative, la RA empirique, la RA expérimentale ou encore la RA engagée. Nous choisirons de présenter ici deux modalités de RA qui nous semblent se rapprocher le plus de notre expérimentation au Centre financier de Toulouse : la RA collaborative et la RA intervention. Par la suite, nous reviendrons sur le dispositif épistémologique de notre RA, ainsi que sur son paradigme d'intervention : l'intervention psychosociologique. Notre intervention au sein de l'entreprise sera détaillée à partir de l'initiative du projet jusqu'à ses prolongements pratiques dans l'organisation, puis

nous terminerons sur notre implication, ainsi que celle des participants, notamment celle des travailleurs sociaux, afin d'évaluer notre démarche.

Section 1. La recherche-action : éléments de repérage

« Associer la recherche de l'acteur à celle de l'universitaire est riche d'intérêt, car c'est accepter le débat contradictoire, la dialectique nécessaire à la distanciation, c'est conjuguer la logique de proximité de l'acteur à la capacité de distance critique du chercheur » (Bouquet, Garcette, 2004 : 30). Dans le champ des sciences de l'information et de la communication, la construction et l'usage des données peuvent aussi être repris sous un angle opératoire. Pour autant, ces productions doivent toujours tenir compte de la façon dont les individus s'approprient les résultats et les propositions du chercheur, sans oublier de relativiser leur validité compte tenu de leurs conditions de production (posture et implication du chercheur, temporalité).

1. Une démarche scientifique et un processus cyclique

C'est Kurt Lewin, entre 1940 et 1945, dans le cadre de la psychologie sociale, qui fait figure de pionnier dans la recherche-action (RA). Celle-ci se différencie de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée. Elle est une recherche impliquée qui se mène sur le terrain. Elle a des fins pratico-pratiques. Elle intervient sur les pratiques sociales, afin de transformer celles-ci. Elle tente de changer la réalité sociale. Le cadre d'intervention est celui d'un travail engagé dans un devenir qui n'est pas défini au départ. La visée reste la transformation souhaitée, le changement attendu, la crise à provoquer ou à apaiser, ou encore les futures valeurs à encourager. Quoi qu'il en soit, l'action de recherche présuppose toujours l'espace réel d'une organisation, l'implication de ses membres, et l'espace symbolique d'un projet de renouveau.

La version classique de la RA, celle au sens de Kurt Lewin, présente deux caractéristiques essentielles : le chercheur est seul à l'origine de la recherche et la méthodologie utilisée équivaut à l'expérimentation en laboratoire (hypothèses-vérification) transposée en contexte social. En effet, le chercheur identifie le problème et propose d'intervenir, mais il est le seul à

en décider les modalités, que ce soit pour le protocole, l'analyse, l'utilisation et la diffusion des résultats. Ainsi, les acteurs de l'organisation ne participent pas à la définition de la RA, mais ils en bénéficient, car le but est de produire des connaissances sur les systèmes sociaux en les modifiant.

L'utilisation de cette démarche méthodologique va ensuite évoluer au cours des années, où des chercheurs s'affranchissent de certaines caractéristiques de la RA telle que pratiquée par Kurt Lewin, en variant ses formes d'intervention. C'est le cas, par exemple, de la démarche de nature thérapeutique (Trist *et al.*, 1951 ; Bion, 1965) telle que l'analyse institutionnelle, qui vise à apporter une aide pour et par les acteurs de l'organisation. Ici, la démarche participative de changement peut être une voie de remise en cause radicale d'une institution par ses membres. Cette nouvelle conception de la RA, la RA participative, est donc beaucoup plus collaborative que la RA dite classique, puisque les acteurs de l'organisation sont impliqués, que ce soit dans la formulation du problème ou dans la définition des modalités d'intervention ; aussi bien dans la dimension pratique, c'est-à-dire dans la résolution du problème, que dans la dimension théorique, c'est-à-dire dans la production de connaissances sur la base de l'action. Dans la recherche participative, il s'agit d'évaluer la qualité de la participation de chacun. Le changement n'est pas explicitement visé, mais il reste escompté et attendu de surcroît, même si un délai sépare les transformations pratiques des découvertes théoriques. Ce type de recherche est analytique. Elle vise à faire ressortir les jeux de rôle tenus par des acteurs sociaux travaillant dans une même institution. La recherche participative entend dés-objectiver les regards, et fluidifier les rôles dans un espace de travail donné.

Par exemple, dans une équipe de travail, il s'agit d'élucider les raisons et les mobiles de l'implication, et de prendre conscience du surmoi qui détermine le style du lien social. Cette recherche-action participative poursuit un objectif préventif. Elle peut s'engager sans le concours des experts, mais en faisant appel à ces derniers ; ceux-ci se placent en position d'analystes, et donc apportent leur regard extérieur, neutre et correcteur. C'est ce regard qui est capable de supposer et de susciter d'autres regards et visions possibles des choses. Le changement peut donc surgir d'une critique et d'une redéfinition des rôles compris en termes de stratégies d'action, en retrait des statuts et des fonctions.

En revanche, bien que les variantes de la RA soient nombreuses, plusieurs points communs peuvent être relevés : « la RA est un processus ; c'est une démarche de recherche visant à résoudre des problèmes concrets en situation ; elle est mise en œuvre par une collaboration entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise [...] ; son objectif est de

produire des connaissances scientifiques sur les situations étudiées » (Jouison-Laffite, 2009 : 5). Le point de départ du processus de recherche vise à identifier et à définir un problème concret : c'est la phase de diagnostic. Puis, il faut planifier l'action, c'est-à-dire considérer différentes formes d'actions pour résoudre le problème. Une fois l'action réalisée, il faut l'évaluer et en identifier les résultats généraux. Ce processus, défini par Susman et Evered en 1978, est cyclique. Autrement dit, les cinq étapes du cycle sont parcourues à plusieurs reprises et les apprentissages se font d'une manière progressive. Les acteurs de l'entreprise se trouvent au milieu de ce processus itératif, puisqu'ils participent effectivement à l'action « tout en prenant en considération l'organisation dont ils ne sont que des représentants » (Jouison-Laffite, 2009 : 5). La RA nécessite donc une stratégie, c'est-à-dire le déroulement d'un ensemble d'opérations, réparties en séquences et échelonnées sur un calendrier suffisamment large pour réajuster au besoin, le profil de l'action en fonction de nouveaux objectifs. La stratégie demande donc une planification, avec un programme et une organisation adoptée collectivement.

En effet, la RA est constituée d'un groupe comprenant les usagers du terrain, ainsi que les chercheurs qui ont une position déclarée. De ce fait, elle nécessite un espace clairement délimité, à la fois sujet et objet. Un débat critique s'engage alors sur la gestion habituelle des problèmes sociaux ou sur la vie en entreprise. Un accord mutuel est ensuite recherché, portant aussi bien sur le diagnostic que sur le projet à élucider.

La légitimation de la recherche-action se fait au travers d'un rapport qui formalise les actions du groupe. Celui-ci comprend généralement trois orientations majeures. La première est constituée par les usagers en attente d'un modèle d'action impliquant l'adoption de styles de comportements nouveaux. En général, c'est un groupe pilote de l'entreprise qui s'en charge. Si le modèle est vérifié, il est ajusté puis étendu. De même, les experts sont sollicités afin de produire un jugement global sur la situation. Enfin, la finalité poursuivie est mentionnée ; par exemple, l'amélioration des conditions de travail ou le but thérapeutique. « La guérison concerne la personne en situation de communication dans un espace social donné » (Berthon, 1995). La réflexion se concentre sur l'action menée, et en même temps sur l'analyse prospective de l'action à mener. L'action précède la recherche ou inversement. La recherche-action s'impose aussi bien dans le contexte d'une intervention ponctuelle au cœur d'une situation donnée, qu'au titre d'une stratégie plus élaborée et susceptible d'expliquer et de déclencher un changement social souhaité.

Dans le premier cas, l'action prime car elle suscite et dirige la recherche : le contexte est celui de l'urgence ; par exemple, une formation de courte durée ou une analyse institutionnelle.

Dans le second cas, la recherche prime ; par exemple, une psychothérapie ou un redressement économique en matière d'emploi. Néanmoins, il est possible de mener parallèlement ces deux types d'interventions. Par exemple, lors de l'élaboration d'un programme politique ou éducatif, il est défini des objectifs pratiques (action), en même temps que la priorité est donnée à l'examen des finalités recherchées (recherche). Par conséquent, une hiérarchie est privilégiée ou non entre les deux différentes approches (soit l'action, soit la recherche), mais dans tous les cas, la logique de la démarche est dialectique. Autrement dit, il y a circulation entre la théorie et la pratique, entre le travail des usagers et celui des experts, ainsi qu'entre le savoir savant et le savoir construit. Au départ, il y a un moment théorique dans la recherche-action, mais qui est subordonné au changement désiré. À ce stade, la théorie est souvent occultée. Puis, progressivement la part théorique se pose comme étant le moteur de l'action, pour finir par résulter du changement lui-même qu'elle vient cautionner après-coup. La recherche-action est donc à la fois, une action de recherche et une recherche d'action, elle naît de la rencontre de deux expériences. La première est théorique : c'est celle qui est issue de la pratique provenant des acteurs sociaux qui réfléchissent à leur action. Autrement dit, c'est le temps de l'évaluation, de l'analyse et du bilan. C'est le moment d'une action qui est recherche, questionnement et reformulation. La seconde expérience est pratique : c'est celle de la pratique de la théorie élaborée, illustrée par les mêmes acteurs qui réfléchissent à leur action prochaine.

Par ailleurs, le protocole de la RA n'est pas prisonnier d'un mode opératoire ou d'une technique de recueil de données, mais doit reposer sur des techniques variées telles que les questionnaires, les entretiens approfondis, l'observation directe, l'observation participante, etc. Les méthodes d'investigation étant libres, le choix se fait en fonction de divers facteurs tels que la nature du problème, le degré d'implication des acteurs ou encore la forme de RA adoptée (par exemple, classique, participante, etc.). Néanmoins, bien que l'ensemble des documents pouvant servir d'analyseurs de la crise en cours ou de la réforme imposée puissent être utilisés, l'organisation de la recherche-action doit laisser place à l'imprévu et à l'événement, qui engagent les corrections de trajectoires et la redistribution des règles du jeu, voire même la décision de renoncer à l'initiative engagée. C'est parce que la réalité résiste au modèle et que la pratique n'obéit pas entièrement au projet, qu'il y a crise, relance de l'interprétation, questionnement et recherche. Ainsi, la recherche-action est dialectique, mais aussi circulaire. Autrement dit, elle propose des interprétations temporaires, susceptibles d'être rectifiées par leur investissement dans les pratiques.

La RA est une recherche impliquée visant à transformer les pratiques sociales. Elle est un processus qui s'opère en collaboration entre les chercheurs, les acteurs de l'organisation (entreprise et service), et les usagers parfois quand ils sont convoqués, afin de produire des connaissances scientifiques sur les situations étudiées. Le protocole de la RA repose sur des méthodologies variées. Pour notre RA, nous allons utiliser plusieurs techniques : le recueil documentaire, le questionnaire, l'entretien semi-directif et enfin, l'entretien de groupe.

2. Une hybridation des techniques de recueil de données

Le recueil documentaire est une étape essentielle, lorsque cela est possible, avant même le séjour sur le terrain. Marcel Maget déclare en 1953 : « Hormis les cas d'extrême urgence, l'enquête n'est jamais entreprise sans un dépouillement de la documentation accessible sur le sujet choisi » (cité par Combessie, 2007 : 12). En effet, il est important de définir un cadre spatio-temporel afin de mieux situer les informations. Il peut s'agir des documents que les institutions ou organismes produisent à usage interne, tels que les comptes-rendus de réunions, les notes de service, les discours, les journaux internes, etc. Dans l'ensemble des recherches, les sources documentaires fournissent des informations complémentaires et une diversification des éclairages. Nous concernant, nous avons utilisé des comptes rendus de réunions, les journaux internes, l'Intranet du Centre financier et du Groupe La Poste, ou encore des ouvrages historiques sur La Poste. Par ailleurs, au sein de notre recherche, le questionnaire est utilisé à trois reprises, deux fois par les praticiens – apprenants – chercheurs en travail social (Mackiewicz, 2001) afin de récolter des données sur les pratiques numériques personnelles et professionnelles des assistants sociaux de l'ensemble des Services financiers ; et une fois par la direction de la communication, afin d'évaluer les pratiques numériques des collaborateurs du Centre financier de Toulouse. Aussi, dans les trois cas, le questionnaire a été utilisé à des fins exploratoires. Il s'agissait d'obtenir des informations sur les différents profils d'interviewés, afin de réfléchir par la suite à la mise en place d'actions.

De même, les questionnaires ont tous été distribués, sous format numérique, soit par mail, soit par l'intranet ; et leur traitement s'est réalisé de manière statistique, car ils sont

d'emblée plus fortement préconstruits que les autres méthodes de collecte, tels que par exemple, l'observation ou l'entretien semi-directif.

L'entretien semi-directif concerne un thème pré-établi et suit un guide d'entretien, bien que celui-ci puisse suivre une dynamique propre. L'idée est de favoriser une « expression confiante » (Combessie, 2007 : 25) la plus spontanée possible, à l'aide par exemple de multiples relances. Parmi les entretiens semi-directifs, il y a les histoires de vie qui peuvent être centrées sur un thème ou sur un moment de la vie au plus près du quotidien de la personne. Cette méthode permet de donner la parole à des groupes mal connus, ce qui lui donne « la valeur documentaire et émotionnelle d'un témoignage inédit » (Combessie, 2007 : 29). Néanmoins, l'histoire de vie peut aussi n'être qu'un des éléments d'une recherche qui associe des sources et des méthodes d'enquête différentes, afin de vérifier la cohérence des faits récoltés. Ici, dans notre recherche, une grille d'enquête a été élaborée pour les collaborateurs éloignés du Centre financier et de retour, afin que des entretiens semi-directifs puissent avoir lieu. Cette méthode semblait particulièrement adaptée pour récolter le témoignage de ces collaborateurs au vécu particulier. Au total, plus de vingt entretiens semi-directifs ont été menés dans trois Centre financiers différents.

En revanche, ces entretiens semi-directifs ont été complétés d'un entretien de groupe au sein du Centre financier de Toulouse, sous la forme d'un espace de discussion, afin que les collaborateurs puissent échanger et partager leur vécu. L'entretien de groupe est différent du face à face. Il provient d'un groupe de discussion. L'enjeu théorique est de recueillir une parole collective, produite par l'interaction de groupe. L'importance de l'enjeu a notamment été soulignée pour les groupes particulièrement stigmatisés ou infériorisés. « Les personnes peu instruites répugnent à parler devant le magnétophone » (Schulmann, 1980). La conduite d'un entretien de groupe est loin d'être simple. Son déroulement s'effectue à travers une dynamique évolutive faite de censures, de confrontations, de prises de position négociées, parfois péremptoires, mais tâtonnantes le plus souvent. A travers les hésitations, cette dynamique débouche sur la production d'une vérité commune ajustée à la composition du groupe. Le plus souvent, le groupe préexiste en tant que tel avant l'entretien. Ici, dans notre recherche, le groupe est de type expérimental, réuni sur une autre base que l'interconnaissance pour la circonstance, en vue d'une discussion le concernant en tant que groupe dans sa diversité. Toutefois, il faut une suffisante homogénéité sociale pour que la discussion puisse être productive. Par exemple, il peut s'agir d'un groupe professionnel ou de personnes ayant

vécu les mêmes évènements importants. Ici, dans notre recherche, il s'agit d'un groupe professionnel : des collaborateurs du Centre financier de Toulouse, ayant le même vécu de collaborateur éloigné du Centre financier, et de retour. Souvent, dans ce type de groupe expérimental, il s'agit de situations inhibitrices, comme des éléments qu'il ne faut pas dire devant le patron. « Chacun craint le contrôle des autres [...], mais [...] on y saisit précisément sur le vif les phénomènes que l'informateur, seul, ne penserait pas à indiquer [...]. D'autre part, il se produit [...] une émulation, des rebondissements, des déclenchements de la mémoire, des recouplements du dire de l'un par les autres » (Maget, 1953).

Après avoir vu plus en détails les méthodes du recueil documentaire, du questionnaire, de l'entretien semi-directif et de l'entretien de groupe, nous allons nous intéresser à deux modalités particulières de RA parmi les différentes typologies existantes : la RA collaborative et la RA intervention.

3. Deux modalités : la collaborative et l'intervention

Il n'existe pas vraiment de différentes modalités de recherche-action, mais plutôt des différences d'appellation, étant donné que « les fondements épistémologiques et propositions méthodologiques » restent les mêmes (Anadon, 2007). Au contraire, pour d'autres, il existe un nombre important de modalités qu'il est possible de regrouper principalement en trois groupes : les approches ingénieriques (Chanal *et al.*, 1997 ; Claveau, Tannery, 2002) ; celle de recherche intervention (David, 2008) et les coopératives (participative, pragmatiste, collaborative). Les appellations sont variables, car elles supposent des différences et traits caractéristiques dus à trois éléments : les spécificités liées au domaine dans lequel la RA intervient, les formes d'interaction que la RA mobilise, et enfin, les objectifs sociaux et scientifiques qu'elle poursuit. C'est pourquoi, nous allons développer ici les deux modalités de RA qui sont utilisées, à savoir : la RA collaborative (RAC) et la RA intervention (RAI).

« La recherche collaborative est une stratégie planifiée d'investigation scientifique et d'intervention, structurée autour du modèle de la concertation interdisciplinaire et intersectorielle, et une stratégie d'intégration des connaissances théoriques et pratiques dont le but est d'accroître le niveau de compétence des partenaires et de compréhension d'une

problématique multiple et complexe en vue d'y apporter des solutions novatrices, efficaces et efficientes » (Le François, 1997 : p.81-95). Cette démarche implique « une coopération étroite entre les personnes œuvrant dans le domaine de la recherche et les gestionnaires et bénéficiaires » (Lefrançois, 1997 : 82).

La RAC poursuit plusieurs objectifs principaux : elle vise à développer une expertise sur des problématiques concrètes, en même temps qu'un savoir global intégrant les connaissances théoriques et pratiques dans le même corpus. Elle cherche également à expérimenter et à évaluer de nouveaux modes d'intervention, afin d'améliorer la compréhension des problématiques. Elle comprend donc une dimension innovante. Enfin, elle tend à enrichir le champ des compétences des participants grâce à la réflexivité et du fait d'une mise en commun structurée des expériences de recherche et d'intervention. En effet, la RAC est utilisée pour rendre compte notamment de la complexification de la réalité sociale, du manque de ressources et du besoin d'extension des services. Elle doit donc apporter des solutions en fonction des contraintes spécifiques, en introduisant également des changements dans le milieu concerné (Lefrançois, 1997 : 87).

La recherche collaborative n'est pas une méthode de recherche. Elle s'apparente à différentes formes de partenariats qui impliquent de la coopération entre des acteurs sociaux, des chercheurs et des intervenants. L'intérêt pour la recherche collaborative est d'être dans l'interdisciplinarité et le travail en équipe (Dussault, 1990). Cette démarche d'investigation scientifique a plusieurs finalités, car ses objectifs s'inscrivent dans plusieurs champs : celui du pragmatisme, de l'heuristique, de l'innovation et enfin de l'expérientiel.

Concernant le champ de la pragmatique, il s'agit de développer une expertise sur une problématique concrète intéressant les intervenants (par exemple, la prévention) et les populations cibles (par exemple, concernant leur bien-être physique et psychologique). Dans le champ de l'heuristique, le but est de développer un savoir global holistique comprenant les connaissances théoriques découvertes, ainsi que les innovations pratiques. Pour ce qui est de l'innovation, il s'agit d'expérimenter et d'évaluer de nouveaux modes d'intervention, tout en enrichissant les compétences des participants grâce à la réflexivité (champ de l'expérientiel). Les facteurs clés de réussite de l'approche collaborative reposent sur des critères de praticabilité (la pertinence, l'excellence, l'intégration et la réflexivité), ainsi que sur des aspects structurels (l'organisationnel, l'instrumental et le valoriel).

Dans les critères de praticabilité, la pertinence d'un projet de recherche collaborative repose sur une bonne identification d'un milieu, ainsi que son inscription dans le cadre d'une politique d'intervention ciblée. Ce n'est qu'à ces deux conditions que le projet de recherche

peut avoir des chances d'être financé, donc de voir le jour. Le critère de pertinence renvoie aussi bien à l'objet d'investigation qu'à l'utilité sociale des connaissances produites. Il doit générer des changements significatifs à court ou à moyen terme. De même, la pertinence renvoie à l'objet scientifique en tant que tel : tout en offrant des possibilités concrètes pour l'action, celui-ci doit faire évoluer les connaissances théoriques.

Concernant le critère de l'excellence, que ce soit pour les gestionnaires ou pour les spécialistes de l'intervention, ou encore pour les bénéficiaires, ceux-ci doivent être en mesure de rendre compte des bénéfices de leurs actions et de leurs capacités à transposer les résultats de la recherche dans leur milieu de pratique. Selon Michael Clark (1994), cette expérience collaborative, qui s'apparente à un mode collectif d'apprentissage, doit reposer sur une interdépendance constructive et une communication soutenue entre les membres, un sens des responsabilités individuelles, des aptitudes à la coopération, et enfin des mécanismes clairs de fonctionnement du groupe. Pour ce qui est du volet scientifique, il est important de s'astreindre à une démarche méthodologique : recension des écrits, développement d'un système conceptuel clair, élaboration d'hypothèses, rigueur du plan d'observation, et enfin, validation des instruments.

Troisième critère de praticabilité : l'intégration. L'intégration est à la fois verticale, quand elle concerne l'enrichissement des contenus théoriques et l'affinement des modèles et des stratégies d'intervention ; et à la fois horizontale, quand elle fait référence à l'appropriation par le groupe des contenus de réflexion et d'intervention visant à développer l'efficacité et l'efficience de l'équipe.

Enfin, le critère de la réflexivité concerne la modalité du « *bracketing* » (Hoshmand, 1989) consistant à aborder la réalité sans préjugés et celle de « l'horizontalisation » partant de l'idée qu'il existe plusieurs solutions au problème étudié et que donc toutes les perspectives d'analyse doivent dès le départ se voir attribuer une valeur équivalente. Par ailleurs, la réflexivité doit également permettre d'évaluer les forces et faiblesses de chacun pour que leur univers de compétences en soit enrichi.

Parmi les aspects structurels, il y a l'organisationnel. Bien qu'il n'existe pas de modèles éprouvés de collaboration (Chafetz, West, Ebbs, 1987) et que celle-ci s'appuie le plus souvent sur une base expérimentale, il est important de bien planifier les mécanismes de liaison (Crow, Levine, Nager, 1992), aussi bien à l'externe (liaisons interorganisationnelles) qu'à l'interne (liaisons interdisciplinaire et intersectorielle), afin de garantir un mode de fonctionnement interdisciplinaire. De même, pour qu'une équipe de collaboration soit efficace, il faut développer de la confiance réciproque, grâce au soutien et aux échanges

durables, et en permettant aux individus de s'exprimer librement tout en négociant les niveaux de contribution, en s'appuyant sur le principe des coûts-bénéfices (par exemple, les avantages peuvent être un avancement professionnel, l'acquisition de connaissances, ou encore l'établissement de contacts, alors que les inconvénients peuvent être une surcharge de travail ou encore des représailles de la part de collègues de travail non engagés dans le projet).

L'aspect instrumental concerne plus particulièrement l'orientation méthodologique des activités de recherche. Contrairement à l'approche positiviste classique, ici le modèle est plus participatif, interactif et ouvert, avec une hybridation des méthodes autorisant le mixage des procédés de collecte et d'analyse des données. L'observation en milieu naturel y est privilégiée, ainsi qu'une démarche cyclique ou en spirale permettant les retours sur le terrain. La procédure d'évaluation des résultats s'appuie, sur la validité pragmatique, et dans l'hypothèse où un projet de démonstration serait mis à l'essai, celui-ci devra être conçu pour devenir un modèle permettant la répliquabilité.

Enfin, l'aspect valoriel fait référence au fait de devoir composer avec un système de valeurs dominantes, caractérisé par l'individualisme, la compétitivité et la pensée monodisciplinaire (Clark, 1994) qui peuvent devenir des obstacles importants au bon fonctionnement de l'équipe. Ce problème existe aussi bien dans les secteurs institutionnels que cliniques.

Ainsi, dans la RAC, le but est-il de renouveler progressivement les savoirs existants dans un cadre démocratique où le chercheur collabore et co-construit. Le but est de faire avancer les connaissances, en accompagnant l'identification de la nature des problèmes et la mise en marche des processus et de la méthodologie. Il s'agit d'une expérience sur les connaissances, mais aussi sur le vécu des praticiens.

Dans le cas de la recherche-intervention, le chercheur propose « une formalisation du changement poursuivi et conçoit des outils qui aident à installer ce changement correspondant à ce modèle de gestion formalisé » (Gonzalez-Laporte, 2014 : 20). La recherche-intervention se distingue donc de la recherche-action, où il n'y a pas de formalisation du changement, étant donné que le chercheur part de la situation initiale que perçoivent les acteurs par leur observation et leurs représentations sociales. Ainsi, « malgré son ancrage dans l'action, la RI n'est pourtant pas à confondre avec une recherche praxéologique, qui reste finalisée par l'amélioration des résultats ou une RA telle que cette dernière a pu être développée dans les cinquante dernières années. C'est dans les distinctions entre recherche dite « classique » et RA » que certains auteurs situent les origines de la RI (Mérini, Ponté, 2008).

Albert David (2008) propose quatre principes : la compréhension depuis l'intérieur par l'action ; la production de connaissances ; la mobilisation de différents niveaux théoriques par le chercheur ; et enfin la dimension normative des résultats produits. En effet, les résultats produits sont formalisés dans un processus concernant davantage l'acteur que la recherche. Autrement dit, la recherche-intervention fait « progresser de manière interactive formalisation et contextualisation de modèles et d'outils de gestion » (David, 2008). La RI constitue donc un modèle d'intervention idéal pour la gestion et l'amélioration continue des processus, voire une démarche générale de recherche pour les sciences de gestion (Cappelletti, 2010), d'autant plus que « l'entreprise est souvent considérée comme étant un milieu social restreint, délimité par des problématiques d'efficacité et d'optimisation, où l'accompagnement par la recherche [...] figure comme un dispositif d'activation d'expertise extérieure ».

Une RA collaborative ne se décrète pas, ni ne se prescrit, elle se négocie. Elle est un partage qui vise à mettre à l'épreuve des connaissances validées, afin d'enrichir les connaissances et la recherche. La recherche-intervention, quant à elle, fait « progresser de manière interactive formalisation et contextualisation de modèles et d'outils de gestion » (David, 2008). La RA s'applique aux sciences humaines et sociales, et notamment aux sciences de l'information et de la communication. C'est pourquoi, nous avons fait le choix de combiner ces deux modalités de recherche-action : à la fois la RA collaborative et à la fois la RA intervention. Néanmoins, que ce soit avec l'une ou avec l'autre, nous avons dû faire face à des questions d'éthique de la recherche.

4. Enjeux en SIC et questions d'éthique

« La communication des et dans les organisations fait l'objet de nombreux travaux empiriques » (Bouzon, Meyer, 2008), où les questions méthodologiques se révèlent essentielles, aussi bien dans le choix des techniques d'enquête que dans leur mise en œuvre. De même, les démarches de production de savoir se multiplient pour et dans les milieux professionnels. Ainsi, les sciences humaines et sociales, y compris les sciences de l'information et de la communication, sont-elles régulièrement convoquées afin de produire du savoir ainsi que pour éclairer les conduites et les pratiques des acteurs. Pour ce faire, des démarches de RA sont régulièrement engagées. L'enjeu est d'autant plus important qu'avec

les domaines spécifiques d'application des pratiques d'information et de communication (par exemple, dans le cadre de la prévention des risques), les praticiens sont en demande d'un discours garant de l'acte et en recherche de connaissances immédiatement opérationnalisables. Aussi, les SIC trouvent-elles leur place dans cette démarche, étant donné que ces travaux vont traiter, par exemple, de la conduite du changement et de la gestion des crises internes dans un contexte d'évolution généralisée des démarches de qualité et des plans de stratégies de communication.

Lorsque l'on s'intéresse aux RA en SIC, il ressort une grande variété d'emprunts théoriques et d'expériences méthodologiques. La mise en œuvre de ces méthodes ne dépend pas que de critères rationnels définis à priori, mais se révèle au contraire, fortement ajustée aux spécificités du terrain et aux attentes des acteurs concernés. Quand l'intervention du chercheur n'est pas réalisée selon une expertise ou une évaluation externe (de type consulting, par exemple), l'engagement sur une période donnée et le travail de terrain des chercheurs peuvent se heurter à des obstacles tels que les incompréhensions diverses, les résistances individuelles ou encore les contingences locales. Il est donc très rare de pouvoir appliquer une démarche pré-établie sans avoir été amené à la modifier. Pourtant, ce sont aussi ces « arrangements méthodologiques » qui permettent de s'introduire au cœur du terrain et ainsi de produire des connaissances autant dans la communauté scientifique que chez les praticiens, sans trahir ces derniers.

Une méthodologie de recherche, et notamment dans le cadre d'une recherche-action en communication des organisations, ne constitue pas toujours un ensemble de recettes satisfaisantes. Très souvent, sous un formalisme convenu, l'aspect itératif du processus d'investigation, avec ses tâtonnements et bricolages, est régulièrement passé sous silence, bien qu'il constitue inévitablement le quotidien de toute recherche et d'autant plus dans le cadre d'une recherche-action. Il est donc rare de trouver des analyses approfondies et/ou des exemples précis des conditions pratiques du déploiement des arrangements méthodologiques développés sur le terrain. De même, la présentation circonstanciée des difficultés rencontrées sur le terrain, ainsi que l'analyse des conséquences en découlant sur les résultats des recherches, demeurent encore parcellaires.

Ces difficultés proviennent de différents éléments : la demande peut prendre différentes formes selon qu'elle émane d'un projet du terrain ou d'un contrat de recherche ; un objet qui se délimite progressivement avec un choix contraint de méthodes et un difficile accès aux informations ; les statuts et rôles des acteurs concernés ; le déroulement concret des différentes phases d'une RA avec, par exemple, les effets de celle-ci sur l'organisation ou les

acteurs, ou encore l'élaboration et la restitution des résultats. Ainsi, compte tenu de ces points de tension, on comprend mieux pourquoi les supports méthodologiques doivent autant être ajustés au cas par cas des terrains. Lorsque le chercheur transforme la recherche en acte de production collective et de connaissances, il passe donc par des phases de déconstruction et reconstruction, qui peuvent être apparentées à la notion de « bricolage » (Lévi-Strauss, 1962). La RA implique, quant à elle, peut-être encore davantage que les autres démarches, cet inévitable « bricolage » méthodologique.

Pourtant, il n'en reste pas moins que la RA constitue bel et bien l'une des formes les plus abouties des démarches méthodologiques existantes. Aussi, afin de faire face aux difficultés et questionnements rencontrés, nous allons voir comment il est possible de s'accommoder des contraintes du terrain sans perdre pour autant la pertinence et la scientificité des recherches. Nous allons donc nous intéresser de près aux enjeux de la RA, et notamment en ce qui concerne les méthodes et la posture du chercheur, ainsi que du rapport au terrain quand il s'agit de réaliser des dispositifs communicationnels.

Béatrice Vacher (2008) signale une dimension essentielle : « La communication est au cœur du processus de la recherche-action », ce qui a inévitablement des conséquences sur la recherche et l'approche méthodique. De plus, il faut prendre en compte que les acteurs de terrain développent des stratégies opportunistes et que le contexte organisationnel change : les intérêts des acteurs concernés évoluent donc en fonction (y compris pour et par la recherche). C'est ici que se dessine alors le passage de « l'acteur chercheur » à la « recherche-action ». C'est pour cette raison que Gino Gramaccia (2008) insiste pour que le chercheur en communication organisationnelle se focalise plus particulièrement sur la façon dont l'individu utilise le langage des et dans les organisations.

Benoît Cordelier (2008) aborde, quant à lui, la question du positionnement en partant d'une expérience de terrain en entreprise. Il qualifie cette posture d'approche ethnométhodologique et constructiviste. « Pour lui, le "devenir membre", au sens de Harold Garfinkel, reste une source de tension dans laquelle les logiques stratégiques et opératoires des directions conditionnent largement les modes opératoires et les analyses » (Bouzon, Meyer, 2008 : 11), l'engagement du chercheur y est donc éprouvé. Par exemple, Audrey de Ceglie (2008), dans le cadre d'une posture d'observateur et d'acteur à la fois, a recours à l'autobiographie afin d'objectiver son implication.

Par ailleurs, des questions qui vont de pair avec celle de la posture du chercheur sont celle de l'éthique et celle de la responsabilité sociale lors d'une intervention dans une

situation organisationnelle, et davantage encore lorsqu'il s'agit d'une RA. « Se retrouve ici l'épineuse question de la mesure du juste et du vrai, qui nous invite autant à la réflexion épistémologique qu'à l'évaluation sans complaisance de nos activités de production d'un savoir en organisation » (Bouzon, Meyer, 2008 : 14). Ces interrogations portent sur le cœur même du métier de chercheur, sur sa responsabilité et liberté, sur les valeurs et finalités qui le guident, ainsi que sur la posture qu'il adopte selon les circonstances de la recherche et de ses évolutions.

Dans la lignée des écrits de Paul Ricœur (1996 : 202), l'éthique peut être considérée comme une « visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes ». Ce référent met les acteurs scientifiques devant la question de la responsabilité sociale endossée, quand il y a intervention dans une situation organisationnelle. En effet, c'est par la réflexion et la conduite éthique que le chercheur assume ses choix de recherche et d'action, et qu'il en évalue les conséquences auprès des autres, avant de les exposer et de les justifier. L'éthique a donc une double visée. Elle concerne à la fois la réflexion permettant d'analyser, de distinguer, de repérer, de classer et d'évaluer les phénomènes et les situations. Elle concerne également la réflexion produisant de la réflexivité, en renvoyant en miroir aux acteurs le résultat de l'analyse, qui entraîne une boucle récursive de questionnements et de réponses interagissantes, modifiant par là même les visions et actions des uns et des autres.

Aussi, afin d'analyser les enjeux d'éthique, nous allons nous centrer sur les trois temps successifs de la RA, à savoir le premier temps correspondant aux visées de la RA et aux injonctions paradoxales auxquelles les chercheurs sont confrontés ; le deuxième temps sur l'évolution des postures des chercheurs, des commanditaires et des organisations observées ; et enfin, le troisième temps sur l'évaluation des actions menées.

Concernant la première phase de la RA, il y a dans les situations une mise en tension dialectique entre l'exigence d'opérationnalité et l'exigence de vérité. Autant la vérité correspond à la connaissance méthodique dont le contenu est universellement valable (Jaspers, 1961), autant la RA ne peut pas y prétendre, car elle est contextualisée. Son déroulement s'effectue selon un temps et un lieu situés, car elle procède, après observation, d'un travail de construction, déconstruction et reconstruction d'un problème à traiter entre des chercheurs, des commanditaires et des acteurs. Les présupposés prédéterminant les catégories à étudier sont donc à repérer, à évacuer et à retravailler. Ce travail ainsi contextualisé s'appuie sur l'identification et le redessinement des agencements organisationnels, qui ne représentent pas des structures stables, mais qui résultent, au contraire, d'accords souvent modifiés tout au long de l'enquête. Il est donc nécessaire de dialoguer avec les commanditaires, de confronter

les savoirs experts et les savoirs profanes, afin de cadrer la situation, mais également de redéfinir la problématique initiale dans le but d'être à la fois au plus près des réalités professionnelles des acteurs, et à la fois au plus près de l'opérationnalité. La dynamique entraînée par l'observation et les réactions des acteurs peut donc amener à des modifications de perspectives, ainsi qu'à l'adoption de plans d'intervention modifiés. Il en est de même pour le dévoilement des méthodes de connaissance, qui peuvent générer des conflits d'interprétation. La recherche doit donc se faire écoute et médiation des valeurs, des expériences faites et des formes symboliques examinées, ce qui peut lui permettre de déterminer des critères de choix et de mettre en lumière certains points de vue non exprimés jusque-là. Il s'agit donc de n'être ni dans le relativisme, ni dans le suivisme, mais dans une appréciation de la situation y compris sur les leviers d'action, et concernant la posture du chercheur.

Pour que la posture du chercheur soit juste, il est nécessaire que les praxis s'adaptent (deuxième phase de la RA). Au départ, l'accès au terrain se fait par entrée négociée, laquelle peut avoir des conséquences sur la suite de l'enquête. Par la suite, les règles d'échange, d'observation et de consultation se mettent en place. Puis, elles évoluent au fur et à mesure de l'avancement des travaux et selon des jeux d'alliances et des rituels d'enquêtes, car les terrains ne sont pas stabilisés. Par exemple, ceux-ci vont inclure ou au contraire exclure de nouveaux entrants et sortants modifiant la situation de départ et les attendus. Ainsi, le chercheur utilise le principe du « bricolage », et de la même façon, les hypothèses de recherche évoluent et se modifient. Dans tous les cas, le chercheur devient partie prenante de la situation.

En fin d'enquête (troisième temps de la RA), la restitution est un jeu de rétroaction qui va néanmoins tenir compte du système « culturel » de l'organisme observé, ainsi que des normes sociales d'acceptabilité propres au groupe. Par ailleurs, il peut également y avoir négociation entre l'obligation de confidentialité imposée au chercheur et son souhait de publicisation des résultats. Enfin, il peut également y avoir des effets non attendus tels que, par exemple, une dissolution de collectifs ou des découragements.

La RA est bien une démarche scientifique reposant sur un processus cyclique, et non une méthode, ni une discipline. Un des avantages de la RA, bien que celle-ci soit de différents types, est qu'elle permet une hybridation des méthodes d'enquête. Les RA en SIC trouvent toute leur place pour aborder des questions de conduite du changement, ou encore de gestion

de crise interne dans un contexte d'évolution généralisée des plans stratégiques de communication. Pour autant, le chercheur, comme dans n'importe quelle RA, se confronte à des questions d'éthique dès lors qu'il intervient dans une situation organisationnelle, où la production des connaissances s'opère selon un mode constructiviste.

Section 2. Dispositif épistémologique

Pour les théories constructivistes, le « réel » est fait d'interprétations se construisant grâce aux interactions (Girod-Séville, Perret, 1999). En effet, la « méthodologie des connaissances constructibles » (Le Moigne, 1995) s'articule autour de deux principes : celui de modélisation systémique et celui d'action intelligente qui propose l'élaboration d'une action descriptible *a posteriori*, afin de proposer une solution convenant à l'observant. Pour cela, nous nous appuyerons sur l'ethnosociologie, ainsi que sur l'ethnométhodologie, puis nous détaillerons notre paradigme d'intervention, en choisissant pour notre recherche-action l'intervention psychosociologique.

1. Une production de connaissances selon un mode constructiviste

Le mode constructiviste se distingue du mode positiviste et du monde interprétatif. Pour le chercheur positiviste, le monde est régi par une séparation nette entre le sujet et l'objet étudié, et le réel s'interprète à travers « des lois ». Aussi, à partir d'une série d'hypothèses formulées *a priori*, le chercheur élabore un modèle explicatif des faits observés. Sa démarche méthodologique est donc principalement de type hypothético-déductif. Pour le chercheur interprétatif, le but est de comprendre la réalité sociale à travers l'interprétation des intentions et des motivations guidant les actions des individus. Le sujet et l'objet sont placés dans une situation d'interactivité, dans laquelle le chercheur s'immerge afin de capter de l'intérieur les problématiques des différents acteurs concernés. Au contraire, pour le chercheur constructiviste, la réalité n'est pas donnée mais elle est construite par le chercheur lui-même à partir d'un contexte donné et à travers un projet de changement. Cette situation s'apparente également à une dynamique interactive entre le chercheur et les acteurs de terrain, où l'objet se modifie au gré des interactions entre les acteurs concernés, bien que la boussole de la

recherche reste la visée initiale du chercheur. Il s'agit donc d'un processus de coconstruction de l'objet de recherche, ainsi que de la démarche de solution envisagée. « Cette visée transformatrice est ce qui distingue fondamentalement le mode constructiviste de production des connaissances du mode interprétatif fondé essentiellement sur la compréhension de la situation donnée » (Perez, 2008 : 101-113).

Émanant du terrain, cette production de connaissances comprend donc des aspects particuliers concernant la posture du chercheur, l'interaction avec le terrain, et la négociation de l'objet de recherche.

Dans une configuration de type recherche-action constructiviste, le chercheur doit se positionner de manière à être en proximité des acteurs de terrain et de leurs problèmes dans la vie quotidienne. Son implication en tant qu'observateur est donc loin d'être neutre et détachée ; au contraire, il doit accéder à la connaissance des différentes rationalités et de leurs enjeux, afin de dégager progressivement les voies d'un changement acceptable et raisonné. Le chercheur ne réfléchit donc pas tout seul face à son objet, sa réflexion se partage et se met en commun dans le cadre d'une relation interactive avec son terrain. Selon Jacques Girin (1989), cette relation comporte quatre éléments importants qui sont les suivants. Les chercheurs élaborent les connaissances à partir d'un travail de terrain qui est susceptible de s'infléchir au gré des faits et des situations. Les acteurs de terrain sont impliqués dans le processus de déroulement de la recherche à plusieurs niveaux : définition de la problématique de recherche, interprétation des données, et élaboration d'outils de gestion venant servir de nouvelles pratiques au sein de l'organisation. Enfin, les chercheurs-intervenants ont la responsabilité de l'analyse des constructions théoriques découlant des résultats obtenus.

En ce qui concerne la négociation de l'objet de recherche, elle se situe au cœur du processus d'élaboration de celui-ci par une série d'interactions successives. Tout au long de ce processus, les chercheurs doivent tenir compte des problèmes des acteurs de terrain et des pistes de solution privilégiées pour la recherche d'un outil de gestion. Ce dernier peut être trouvé au même titre, aussi bien par les chercheurs, que co-construit avec les acteurs de terrain, et générer une fédération des énergies des acteurs concernés. Pour Jean-Michel Plane (2012), cette négociation peut s'analyser en termes de transferts et de contre-transferts, au sens psychanalytique du terme.

Ainsi, « il apparaît utile, en ce sens, de détecter et de traiter les projections faites par les membres du terrain sur l'intervenant-chercheur (analyse en termes de transfert), ainsi que

les projections faites par le chercheur sur les membres du terrain (analyse en termes de contre-transfert) [...] ».

2. L'éthnosociologie : quelques repères

Georges Lapassade (1991) a souvent utilisé la méthode du « *breaching* » dans ses interventions. A travers celle-ci, le but est de modifier les routines et de mettre en place des pratiques de dérangement, afin de faire émerger du sens nouveau. Georges Lapassade (1991) veut montrer à quel point les règles sont instables et à réinterpréter par les individus auxquels elles s'adressent.

A titre d'exemple, prenons l'expérience qu'il a menée au sein de l'Université Paris 8, où il a fait entrer des jeunes adeptes de la culture hip-hop. L'expérience va révéler de nombreuses perturbations dans la vie quotidienne des uns et des autres : conflits entre cette population et les autres étudiants ; tensions avec le personnel de l'Université ; affrontements entre cette culture naissante et le savoir académique. Ainsi, l'ensemble de ces découvertes permettra aux différents acteurs de repenser leur rapport au social. En effet, partant du présupposé que « chacun de ces groupes [...] construit ses propres réalités culturelles », Georges Lapassade (1991) met en lumière que la « distance culturelle » empêche de voir et de comprendre la culture des jeunes introduits « dont une part importante ne sera pas formulée par eux ». Or, tout l'enjeu de la méthode est bien de partir d'un diagnostic sur une situation donnée et de modifier celle-ci de l'intérieur plutôt que d'appliquer des solutions d'un quelconque comité d'experts. Il est donc bien question de parler et d'agir à partir du lieu même où les acteurs construisent leur réalité sociale. Ainsi, pour Georges Lapassade (1991), le sociologue doit se donner pour objectif « de reconstruire ces interprétations des membres (d'un groupe social) en se mettant à leur place », ce qui implique nécessairement « l'examen des interactions et des interprétations des acteurs ». Les interprétations (telles que, par exemple, par les approches quantitatives), qui prétendent faire l'économie de celles des acteurs eux-mêmes, sont donc vouées à l'échec. L'étude d'une culture comme ici celle des rappeurs, montre que celle-ci ne peut trouver sens ailleurs que dans le groupe qui l'a créée : toute explication causale exogène passe donc à côté de vérités particulières.

Néanmoins, afin de faire face aux difficultés auxquelles se heurte tout travail qui repose sur une implication du chercheur sur le terrain, Georges Lapassade (1991) propose un inventaire pratique des dérives possibles.

Première difficulté : le fait d'« accéder au terrain », qui comporte une ambiguïté pouvant laisser penser que seule l'autorisation administrative d'y accéder suffit, sans que le chercheur n'ait à renégocier la justification de sa présence auprès des différents acteurs.

De même, après Peter Woods (1988), Georges Lapassade (1991) alerte sur la nécessité de comprendre que la recherche concerne « des groupes, des cultures et non des individus ».

Par ailleurs, Georges Lapassade (1991) montre pourquoi il vaut mieux avoir des « relations inoffensives » avec les membres d'une institution, notamment dans les prémisses de l'observation, et insiste sur la nécessité de ne pas se convertir à la population observée, car la remise en cause d'une pratique peut être interprétée comme une transgression.

Aussi, dans le cadre de cette dimension constructiviste, nous nous rapprochons de l'ethnosociologie du champ des sciences de l'éducation qui revêtent un caractère interdisciplinaire. Afin d'illustrer notre position au sein du Centre financier de Toulouse, nous proposons donc de faire référence au groupe de travail des assistants de service social sur le numérique. Ce groupe a permis de révéler que la mission qui leur incombe, de faire de la prévention des risques psychosociaux, pouvait être remise en question et abordée d'une autre façon, alors que jusque-là les pratiques professionnelles habituelles sur ce thème semblaient aller de soi pour ces professionnels. Par ailleurs, il en a été de même pour leur utilisation du numérique dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Grâce au chercheur, des relations et des fonctionnements qui semblaient aller de soi, comme par exemple, le fait de se réunir uniquement en réunion plénière une fois par trimestre, ont été modifiés avec la mise en place de réunions plus fréquentes sous format numérique ou audio. Ainsi, la modification de ces fonctionnements habituels a-t-elle révélé un mode de relation spécifique jusque-là entre professionnels du réseau, et par là même, pas forcément satisfaisant pour les membres. Cette posture, différente encore de celles décrites jusque-là, à savoir : le praticien chercheur en travail social ; le praticien chercheur réflexif ; le praticien–apprenant–chercheur en travail social ; le formateur d'un groupe de praticiens apprenants–chercheurs ; et enfin, le praticien–chercheur en sciences de l'information et de la communication, est donc issue de nos autres postures. Celles-ci correspondent au moment où nous nous sommes mis également à observer les membres du groupe des assistants de service social travaillant sur le numérique, comme étant des collaborateurs particuliers face à la prévention de leurs propres risques psychosociaux.

Par ailleurs, d'une manière plus générale sur l'ensemble de notre recherche, nous sommes en position d'observation participante. L'observation participante suppose toujours un séjour sur

le terrain qui désigne aussi bien l'objet d'étude que le lieu du séjour et peut durer jusqu'à plusieurs années avec une présence continue. C'est le cas dans notre recherche où nous sommes salariée à temps plein de l'entreprise. Pourtant, que le terrain soit nouveau ou pas, les premiers temps de l'enquête sont toujours à visée exploratoire, et un état d'esprit particulier est requis. Observer, c'est regarder de près et c'est aussi s'exposer, sauf à se dissimuler. Pour des questions d'éthique, nous avons tout de suite informé notre coordinatrice technique, ainsi que les membres du groupe de travail sur le numérique, de notre recherche. De même, la direction de l'entreprise en est informée ainsi que l'équipe pluridisciplinaire médico-sociale – RH. En revanche, nous avons fait le choix de ne pas en informer les collaborateurs, car, les concernant, notre recherche se confond pour une partie avec la mise en place d'actions collectives en travail social et en faveur des collaborateurs du Centre, lesquelles s'intègrent également dans notre projet RH vie et santé au travail décliné au sein du Centre financier de Toulouse. Ces actions et ce projet étant cohérents avec notre casquette d'assistante de service social, il ne nous a pas semblé utile d'en informer les collaborateurs, afin d'éviter au maximum de susciter de la confusion et ainsi tenter de ne pas transformer davantage nos objets de recherche. Ne pas préciser notre identité de chercheur auprès des collaborateurs nous a donc semblé une condition d'efficacité de la recherche⁴². Par ailleurs, parmi les membres du groupe de travail numérique, nous considérons qu'il y a, notamment de par leur longue expérience professionnelle au sein du Groupe La Poste, des informateurs que nous considérons comme des médiateurs privilégiés de notre recherche. Les échanges avec ces personnes nous ont apporté des avis, des conseils et de l'aide. Il en est de même de la coordinatrice technique. Ces professionnels nous ont facilité l'accès à une analyse critique des situations sociales rencontrées, notamment face à notre terrain de recherche quotidien.

Ainsi, Georges Lapassade (1991) cherche à démontrer « comment le social se construit par des interactions complexes entre des acteurs jouant et se jouant de rapports de force mouvants » (Tapernoux, Lapassade, 1992 : 126-128). Avec l'ethnosociologie, le but est donc de permettre de tendre à favoriser les décroissements sociaux. Nous allons voir maintenant comment l'intervention psychosociologique permet de provoquer le changement social. Néanmoins, il nous semble important de préciser, à ce stade, que tout au long de notre recherche-action, l'enjeu de celle-ci a bien été d'établir une réelle distance entre notre posture

⁴² Il ne s'agit pas de faire un travail dissimulé mais de prendre de la distance avec notre casquette d'AS.

de professionnelle salariée au sein de notre organisation, et celle du chercheur impliqué mais pour autant non partisan.

3. Le chercheur comme agent du changement : une intervention psychosociologique

L'intervention psychosociologique (Dubost, 1987) a pour but les processus de changement social à prévoir et à provoquer. Pour cela, elle passe soit par la voie expérimentale de la psychologie du management visant à concilier les désirs de l'individu avec les buts de l'organisation, soit par la voie clinique. En fonction de l'orientation voulue, la pratique psychosociologique de la recherche-action emprunte, soit la voie explicative, soit la voie interprétative. Néanmoins, dans les deux cas, le psychosociologue élabore un modèle d'action, soit à partir d'une restitution en feed-back de l'écoute des conduites langagières, soit à partir d'une expérimentation menée sur le groupe.

L'implication du chercheur résulte d'un compromis entre celle de l'expert et celle du militant, mais dans le cas d'une recherche, l'implication y est scientifique. Ici, le chercheur s'engage, mais il maintient une position extérieure au groupe. Dans le cas de la consultation-recherche, dite socio-analytique, la distance est maintenue mais le chercheur est un acteur privilégié à l'intérieur du groupe. Ici aussi, quel que soit le modèle adopté, le psychosociologue poursuit les mêmes objectifs. En premier lieu, il cherche à interpréter les conduites langagières. Pour cela, il procède à une lecture des discours tenus, des provocations et des conflits exprimés. Il devient donc le témoin d'une parole propre dérangeant l'ordre dénoncé. C'est grâce à cette position d'interprète, qui est fondée sur une implication calculée, que le vécu peut être soustrait. Les usagers sont donc engagés dans un projet comportant « risque, pari et fiction » (Berthon, 1995), car l'interprétation va au-delà d'une simple analyse de la situation, étant donné qu'elle tend à vérifier des modes de fonctionnement, des modèles et des lois applicables à d'autres domaines.

Afin de donner un exemple de cette intervention psychosociologique, prenons le cas d'une recherche-action en entreprise. Dans ce cas, et très souvent dès le départ, des entretiens sont organisés dans le groupe des acteurs sociaux concernés. Grâce à ces entretiens, les experts intervenant dans le cadre de la recherche-action vont pouvoir proposer une interprétation du problème ou du malaise, ce qui va susciter une réaction en cascade chez les usagers. Ceux-ci vont, soit rejeter, corriger ou adopter l'interprétation en question. « C'est donc le feed-back

qui demeure le véhicule de la recherche-action ». Les effets de parole viennent éclairer les analyses des causes de la situation, mais aussi les propositions implicites qui peuvent par la suite être retranscrites en un projet explicite. Par exemple, dans notre recherche-action, les effets de parole dans le groupe de travail des assistants de service social sur le numérique, ont permis de développer des projets de prévention des RPS liés à « l'acculturation au numérique », notamment à destination des collaborateurs les plus en difficulté dans leur appropriation de ces technologies. Nous y reviendrons plus en détail dans notre chapitre six.

Dans la situation où la recherche-action adopte un tour socio-analytique, en remettant en cause l'organisation de l'entreprise, l'intervention psychosociologique a deux visées : l'une instaurative, et l'autre contestataire. L'instaurative propose une réforme du milieu de travail, tandis que la contestataire met en évidence les contradictions inhérentes à l'organisation bureaucratique. Dans ce dernier cas, la recherche-action débouche plutôt sur une prise de conscience des limites du système d'action, que sur la confection d'un projet. Par exemple, dans notre recherche-action, nous nous sommes confrontée aux limites d'un travail sur les risques psychosociaux, qui aurait trop remis en cause l'organisation actuelle du travail. La psychosociologie est une « pratique réfléchie du processus de changement social » (Dubost, 1987). Ce processus de collaboration se traduit par un accompagnement des acteurs sociaux dans l'organisation du travail, où les rapports de pouvoir sont élucidés, tandis que les conflits et problèmes sont traités.

La démarche d'intervention est basée sur de la coconstruction. Les demandeurs sont donc considérés comme des sujets autonomes et essentiels à leur évolution. Cette coopération est basée sur des valeurs démocratiques, où le champ d'action est précis et limité. Il s'agit d'un groupe (spontané ou durable), d'une organisation (naissante ou installée). Au cours du processus, c'est bien la démarche compréhensive et élaborative qui sont privilégiées, sur la démarche explicative. Le but est de comprendre l'expérience des sujets en situation, qui sont pris dans un contexte particulier d'enjeux organisationnels et socio-économiquement situés. Cette intervention psychosociologique répond toujours à une demande de sens et d'efficience, dans le cadre d'une résolution ou d'une régulation concernant des dysfonctionnements. Ceux-ci peuvent être des crises ou des conflits paralysants au cœur de groupes perturbés dans leur coopération au sein d'organisations. Ainsi, « l'analyse est un acheminement progressif du sens des constructions sociales et affectives qui donnent sens aux pratiques et aux conduites et ce faisant permet un investissement renouvelé de l'acte professionnel » (Dubost, 1987). Par exemple, dans notre recherche-action, les assistants de service social ont finalement pris conscience qu'ils pouvaient utiliser les technologies numériques à leur avantage, afin de

contourner les dysfonctionnements de l'organisation de leur réseau professionnel, et pour développer leurs pratiques professionnelles. Nous y reviendrons plus en détail dans notre chapitre six.

Néanmoins, il existe deux positions d'intervention psychosociologique. La première traduit une volonté explicite d'une action délibérée où le psychosociologue va, par exemple, aider à la formulation de projets, aider à la prise de décision, ou encore, accompagner à la résolution des problèmes avec l'implication des acteurs dans tout le processus. La seconde approche se base plus sur la construction de sens et l'augmentation de la connaissance par les acteurs sociaux, des mécanismes dans lesquels ils sont pris.

Pour autant, dans tous les cas, c'est la complexité de l'expérience des sujets en situation sociale que le psychosociologue étudie. En effet, le lien social est instable et varié. Il se construit et se déconstruit, se régule et se dérégule, crée de l'ordre et du désordre. L'intervention prend donc en compte, aussi bien sur le plan théorique que pratique, un ensemble de significations à différents niveaux : individuel, groupal, organisationnel, institutionnel, sociétal, mais aussi culturel, symbolique, imaginaire et fonctionnel.

Le changement n'en reste pas moins un processus d'où l'action émerge et se forme dans la situation d'intervention. Ainsi, l'objectif de celle-ci est bien d'amener les acteurs sociaux à repenser leur action et à leur donner les moyens d'envisager par eux-mêmes les changements qu'ils souhaitent.

L'accès au terrain suppose une démarche active du consultant par son questionnement et son référentiel psychosocial, qui doivent dépasser les rationalités données par les acteurs de l'organisation. Le système dans lequel il intervient doit donc être compris comme une dynamique entre des instances et des relations. De même, c'est la rencontre qui produit l'objet. C'est bien l'appréhension de la situation telle qu'elle est vécue subjectivement par les acteurs de l'organisation, qui permet la construction d'un objet de travail, bien que celui-ci ne soit jamais donné d'emblée mais co-construit par les demandeurs et l'intervenant à partir de l'analyse de ces derniers de la demande et des préoccupations exprimées. Pour autant, l'objet de travail peut se modifier tout au long de l'intervention, en lien avec l'élucidation progressive des problèmes et des enjeux. L'objectif de l'intervention reste bien de permettre aux individus et aux groupes accompagnés, de récupérer de la marge de manœuvre et de l'autonomie, en réduisant toutes formes d'instrumentalisation et de domination. Ainsi, à la fin de l'intervention, le contexte est-il modifié par ces créations d'espaces de transition, où une nouvelle temporalité a permis la construction et l'élaboration d'un nouveau sens.

L'intervention psychosociologique vise à prévoir ou à provoquer le changement social. Cette démarche est basée sur la coconstruction, elle répond toujours à une demande de sens et d'efficience dans le cadre d'une résolution de dysfonctionnements.

Dans cette section deux, nous avons fait un point sur notre dispositif épistémologique. Pour cela, nous avons précisé notre type de démarche : la démarche constructiviste, et nous sommes revenue sur la notion d'éthnosociologie sur laquelle nous nous sommes appuyée au cours des différentes étapes de notre recherche-action. Après avoir déconstruit pour chercher le sens aux actions, nous nous sommes intéressée au processus de changement social grâce à l'intervention psychosociologique qui a permis d'impulser un certain nombre de modifications dans les pratiques observées. Nous allons maintenant dérouler d'une manière plus concrète les étapes de notre recherche-action.

Section 3. Déroulé des actions de la recherche-action

Comme toute RA, celle-ci va se réajuster progressivement en fonction du terrain. Ses réajustements vont concerner plusieurs domaines : non seulement ses objectifs de départ (il s'agira de travailler non plus sur une prévention primaire des risques psychosociaux, mais sur une prévention primaire des RPS en lien avec « l'acculturation au numérique » des postiers) ; mais aussi ses acteurs principaux (ce ne sera plus l'équipe médico-sociale et l'équipe des ressources humaines du Centre financier de Toulouse, mais les assistants de service social du « groupe de travail numérique ») ; ainsi que ses méthodes d'enquête en fonction des résultats des premières hypothèses posées (nous verrons qu'en fonction des résultats, certaines hypothèses seront annulées, tandis que d'autres seront validées et enrichies avec l'appel à des intervenants extérieurs pour la mise en application).

1. La recherche-action : entre initiative et réajustements

Nous sommes recrutée en tant qu'assistante sociale du personnel sur un poste à temps plein en contrat à durée indéterminée (CDI) au Centre financier de Toulouse (Groupe La Poste) à compter du 1^{er} avril 2013. Au fur et à mesure de nos observations de terrain, et

notamment concernant la prévention des RPS (domaine qui fait partie de nos attributions), nous nous rendons compte qu'il y a eu quelques actions et initiatives prises dans ce domaine dont une, « le groupe projet vie et santé au travail », qui nous semble particulièrement intéressant. En effet, les collaborateurs eux-mêmes sont invités à réfléchir et à proposer des actions sur la prévention des RPS. C'est la précédente AS en poste qui avait proposé cette action et le DRH a suivi. Aussi, nous trouvons l'idée intéressante et dans la continuité de ces actions, nous souhaitons mettre en place une recherche-action sur la prévention des RPS, afin que les acteurs de cette RA soient les collaborateurs tout comme ils l'ont été dans « le groupe projet vie et santé au travail ». Nous commençons à prospecter pour trouver un directeur de recherche et parallèlement nous parlons de notre projet à la coordinatrice technique du réseau des assistants de service social des Services financiers (par l'intermédiaire de plusieurs échanges téléphoniques et d'une formalisation par mail) pour qu'elle en parle également à la coordinatrice technique nationale des assistants de service social.

De plus, au cours de réunions d'équipe RH (auxquelles nous participons régulièrement), et au détour d'une discussion avec la DRH au cours du mois de septembre 2013 (soit environ cinq mois après notre embauche), nous lançons l'idée de mener un travail de recherche compte tenu de la « matière » que pourrait représenter le Centre financier. La DRH est partante. Elle nous demande de préparer un projet de recherche, de le lui soumettre (ce que nous faisons quelques jours après par mail), puis de le proposer à la directrice du Centre financier de Toulouse (c'est elle qui nous a recrutée quelques mois auparavant). Nous restons volontairement ouverte sur notre sujet de recherche et nous proposons de rester souple quant à son objet pour qu'il puisse coller au projet stratégique de La Poste 2013-2018 dont un des axes de développement est la qualité de vie au travail. C'est par mail que nous envoyons notre projet de recherche à la directrice du CF de Toulouse qui nous répond une demi-heure plus tard par l'affirmative : « Très bonne idée... ».

Dans ce contexte, plusieurs caractérisations sont déjà possibles, concernant d'une part la commande et le salaire, et d'autre part la demande initiale.

Concernant la commande et le salaire : ici le professionnel (AS) n'est pas mandaté pour le travail que représente la RA. Il n'y a pas de financement supplémentaire au salaire. En revanche, l'inscription à la faculté en doctorat est payée par le CF de Toulouse, ainsi que les déplacements pour les conférences et manifestations scientifiques. Un autre avantage : nous pouvons mener notre RA sur notre temps de travail, étant donné que notre sujet de recherche

sera en lien avec notre profession (dans le cadre d'un développement de notre métier en tant qu'AS au CF et dans le cadre de la prévention des RPS, car dans notre proposition de projet, nous l'avons argumentée de la sorte). Il y a donc un retour financier par rapport à notre investissement, ainsi qu'un paiement symbolique (satisfaction personnelle), un paiement social (par la contribution aux changements en cours, la reconnaissance des pairs), et enfin une satisfaction sociale et intellectuelle (« les chercheurs en sciences humaines sont plus ou moins militants [...] interviewer des gens sur des sujets « sensibles », impliquant voire tabous, constitue, quoi qu'on en dise, une forme d'intervention auprès de ces personnes et des situations qu'elles traversent. Ayant fait émerger des affects, des conflits, le chercheur ne laisse pas le terrain tel qu'il l'a rencontré » (Mackiewicz, 2001 : 28).

Concernant la demande et l'initiative : ici, il s'agit du professionnel (l'AS) qui se demande comment travailler et améliorer la prévention des RPS. De plus, dans un premier temps, le chercheur (ou plus précisément ici, le praticien-chercheur) est à l'origine de sa recherche : c'est le scénario idéal qui lui permet de formuler ses questions et d'inventer les dispositifs pour y répondre.

Entre-temps, « le groupe projet vie et santé au travail » s'essouffle pour finir par disparaître. Par ailleurs, l'AS et l'APACT reçoivent une formation de prévention des RPS qui met l'accent sur la prévention primaire des RPS. Cette formation est dispensée par La Poste. Elle met notamment l'accent sur la prévention primaire des RPS avec l'importance et la nécessité d'associer les collaborateurs à la réflexion en amont du process, en partant sur des cas concrets. Ce process nous semble intéressant à transférer dans une démarche de recherche-action. Nous échangeons avec l'APACT et décidons de monter un projet commun, sachant que l'APACT est chargé chaque année de réaliser l'évaluation des risques (EVRP). Nos deux démarches peuvent donc s'articuler et prennent sens au regard de nos pratiques quotidiennes, enrichies de la formation que nous venons de suivre. Par ailleurs, nous pouvons aussi bénéficier des avantages de l'interdisciplinarité par un travail en équipe pluridisciplinaire, en prenant comme éléments d'observation les informations du pôle médical pour le pré-diagnostic *via* le DESSP par exemple, ce qui donne encore plus de sens à la démarche. Dans cette continuité, nous envisageons ensuite d'intégrer comme acteurs à la RA, non seulement les collaborateurs, mais également le pôle médical, puis ensuite les CEP. Nous présentons alors notre projet à la DRH au cours de l'été 2014 (*cf.* chronologie de notre travail de recherche en introduction, p.29), qui le refuse en disant que la démarche est intéressante mais que c'est trop tôt. Pour qu'une démarche de prévention des RPS fonctionne, il faut que

la direction et les managers la portent, sinon elle est réduite « à peau de chagrin ». La direction et les managers ne sont pas prêts à ça. Il faut préciser entre temps que la directrice du Centre financier est partie et qu'un nouveau directeur du Centre financier vient d'arriver (été 2014).

En revanche, la DRH accepte que nous travaillions sur les RPS en lien avec « le fil rouge »⁴³ du Centre financier de Toulouse, qui est représenté par le thème du numérique. Nous devons donc recentrer notre sujet sur la prévention des RPS, mais uniquement dans le cadre du numérique : à ce moment-là, la commande devient explicite. Pour autant, nous nous situons, pour le coup, bien en avance du risque. En effet, le numérique à l'instant T. ne semble pas faire particulièrement partie des risques identifiés, que ce soit *via* le DESSP, *via* l'EVRP ou *via* l'observation sociale et les données du terrain (pôle médical ou service des ressources humaines par exemple), ni même *via* le questionnaire créé par la direction de la communication à cet effet pour sonder, dans un premier temps, les collaborateurs face à leur utilisation du numérique. Pour autant la démarche proposée nous semble intéressante, car dans la méthodologie de prévention des RPS donnée par La Poste pour faire de la prévention primaire, il faut se situer bien en amont du risque, donc la démarche paraît malgré tout pertinente...« même si le chercheur est encore censé reconstruire la commande qui lui parvient » (Mackiewicz, 2001 : 29).

Concernant la demande et la commande : ici, la commande provient de la DRH après négociation, car ce n'était pas la proposition faite par le chercheur, mais au final le chercheur accepte la commande (est-ce qu'il a vraiment le choix, étant donné qu'il est déjà en contrat de subordination de par son activité professionnelle principale ?). À la fois, même si ce sujet n'est pas le sujet idéal (celui qui l'a proposé au départ), il reste néanmoins près de son sujet de départ. Il suffit simplement de le réajuster au domaine du numérique.

En revanche, il est à noter qu'il n'y a pas, à ce stade, de demande particulière du terrain. Le contexte avec le fil rouge : oui, mais pas de données qui permettraient de dire que le numérique représente ou peut représenter un risque psychosocial. À noter également qu'il n'y a pas d'attendus particuliers ou d'objectifs à atteindre, que ce soit à ce stade ou même au stade du premier temps avec la directrice du Centre financier.

Par la suite, il y a une troisième étape dans la formulation de la commande et de ses réajustements. Il s'agit du moment où la DRH nous propose le poste de responsable de

⁴³ Le « fil rouge » correspond aux projets du moment à développer au sein du Centre.

prévention, en avril 2015. Ici, non plus, il n'y a pas de formulation particulière de la DRH quant à notre objet de recherche, ni de réajustements explicites, néanmoins elle revient finalement sur notre proposition de départ avec l'APACT de faire une RA sur la prévention des RPS dans le cadre de ce poste et de la création de la filière prévention, qui donnerait « une autre dimension à notre recherche ». Donc, à ce moment-là, il n'y a pas davantage de commande particulière, ni d'attendus. On reste sur la commande de départ « RPS et numérique ». Il s'agit simplement de propositions d'étendue de notre objet de recherche, au vu du contexte de création de la filière de prévention qui cette fois sera forcément portée par la direction et les managers, puisqu'il s'agit d'un projet Groupe La Poste. Pour autant, nous refusons la proposition car *le timing* ne va pas être adapté. En effet, la création de ce poste est prévue pour le mois de septembre 2016, date de soutenance de notre thèse. L'idée aurait pu être intéressante à creuser, mais l'année écoulée a déjà donné son lot de matière concernant la commande initiale « RPS et numérique ». En revanche, ce projet peut être intéressant à creuser sur un post-doctorat.

Ici, nous avons vu comment la RA, dès le départ, pouvait se réajuster. Dans un premier temps, la RA ne comporte pas de commande initiale. Au contraire, c'est l'AS praticienne-chercheuse qui impulse le projet. Puis, dans un deuxième temps, une commande se fait jour et demande au projet de départ de se réajuster. Nous allons voir maintenant comment ces réajustements impactent également les acteurs de la RA et leur organisation.

2. Les acteurs et leur organisation

Comme vu précédemment, une fois l'accord donné par la directrice du Centre financier de mener une recherche-action, plusieurs temps se sont succédés. Au départ, l'assistante de service social (AS) et l'agent chargé de l'amélioration des conditions de travail (APACT) ont tenté de faire concourir leurs actions en matière de prévention des RPS, jusqu'au moment où la DRH a décidé de ré-orienter le champ d'action d'intervention sur les RPS en matière de numérique. Donc, à partir de cette étape, alors que l'APACT aurait pu faire partie de la RA, il ne sera plus un acteur participant. Il en sera donc de même pour l'ensemble de l'équipe médico-sociale (infirmière et médecin du travail), ainsi que les membres de l'équipe des ressources humaines (conseillers en évolution professionnelle, notamment) qui

ont tous participé au pré-diagnostic réalisé avec l'APACT. En effet, il s'agit à partir de là de travailler sur un thème donné : la prévention des RPS liés à « l'acculturation au numérique ». A partir de cette étape, des liens réguliers sur l'avancée des projets se sont fait avec la directrice des ressources humaines (DRH) du Centre financier de Toulouse (anciennement directrice de la communication au CF de Toulouse) et l'AS du Centre financier de Toulouse. Celle-ci anime et coordonne parallèlement le groupe de travail des AS des Services financiers (SF) sur toute la durée des rencontres. Elle est aussi l'apprentie chercheuse en SIC.

Des groupes de travail existent déjà au sein du réseau des assistants de service social des Services financiers. Celui-ci est tout particulièrement consacré au domaine du numérique. Un appel à volontaire est donc effectué parmi le réseau des AS des Services financiers pour participer au groupe de travail sur le numérique organisé par l'AS praticienne-chercheuse du Centre financier de Toulouse. Une fois engagés, les membres du groupe de travail numérique connaissent donc la nature de l'implication demandée. Parmi eux, certains n'ont pas pu aller jusqu'au bout pour des raisons personnelles et/ou professionnelles. A un moment donné, le groupe s'est étoffé de quelques personnes nouvelles : les unes ont été attirées par le chantier de recherche (Claire, du CF de Marseille), les autres ont été sollicitées en raison de leurs compétences et expériences professionnelles (Sylvie et Sonia du CF de Marseille). Malgré ces fluctuations, le groupe s'est stabilisé autour d'un noyau de sept personnes. Les membres proviennent d'horizons divers, car ils sont pour la plupart recrutés récemment bien que certains d'entre eux aient plus d'expérience au sein du réseau des AS SF. Il s'agit d'Émilie (CF Toulouse), initiatrice et coordinatrice de la RA, toujours présente ; de Martine, qui est la coordinatrice technique du réseau des AS SF et qui se situe au siège du Groupe La Poste. Elle apporte au groupe son expérience professionnelle et sert d'intermédiaire avec l'assistante sociale coordinatrice nationale (ASCN), ainsi qu'avec les différents professionnels sollicités du siège (notamment experts en numérique). De plus, en tant que coordinatrice technique, son regard est important quant à la légitimité de nos travaux, c'est elle qui peut valider, valoriser et porter les travaux réalisés ; d'Hélène (AS CF Nantes) qui a une forte expérience dans le Groupe La Poste puisqu'elle a exercé au Réseau pendant plusieurs années avant d'intégrer les Services financiers ; de Véronique (AS CF Grenoble) qui a également plusieurs années d'expérience professionnelle aussi bien à l'Education nationale en France qu'à l'étranger, au Québec ; de Pauline (AS CF Limoges) qui vient de rejoindre le Groupe La Poste après avoir travaillé auprès d'étudiants ; de Damien (AS CF Limoges) qui a plusieurs années d'expérience dans l'insertion dans le domaine du logement ; et enfin de Sarah (AS CF Bordeaux) qui possède une forte expérience dans le domaine de l'insertion professionnelle. La

plupart des membres du groupe ont donc été recrutés récemment, mais ils possèdent pour la plupart une expérience significative dans le domaine de l'action sociale dans des domaines variés.

Le groupe s'est réuni en plénière, en moyenne une fois par trimestre, depuis le mois de septembre 2014. Le rythme des rencontres en plénière est plus soutenu au départ, afin de fixer les objectifs du groupe et sa répartition par thématiques. Entre ces séances, le groupe s'est régulièrement réuni en sous-groupes pour réaliser le travail prévu lors des plénières. L'assistante sociale praticienne-chercheuse et pilote du groupe, a régulièrement pris contact avec les sous-groupes pour faire un point sur l'avancée des travaux. Entre la phase de réflexion et la phase de concrétisation des actions, les plénières se densifient de nouveau après qu'elles aient connu un ralentissement afin de bien finaliser les méthodes des différentes actions.

Plus concrètement, le groupe se réunit à travers quatre réunions plénières « du groupe de travail sur le numérique », dont deux qui se réalisent en visioconférence, et deux réunions en visioconférence avec un binôme différent composant les membres du groupe de travail. Entre temps, des échanges téléphoniques et par mail ont lieu. L'ensemble des réunions et échanges se déroule sur l'année scolaire 2014/2015.

Par exemple, lors de la réunion plénière du 17 septembre 2014, il s'agit d'échanger les informations sur le numérique et d'intégrer le compte rendu de la réunion à la boîte à outils des AS avec des éléments pour les forums annuels sur le handicap. Au préalable, Émilie fait partir aux différents membres du groupe par mail des informations sur le numérique, en lien avec un domaine particulier qu'elle distribue à chacun : par exemple, le handicap, les personnes âgées, les adolescents, etc. Il est également demandé à chacun de rechercher des informations sur sa thématique pour un partage d'informations collectives lors de la réunion du 17 septembre 2014.

Autre exemple, sur la réunion plénière du 19 novembre 2014, deux nouveaux membres dans le groupe (Sylvie et Claire) sont accueillis, les binômes se constituent après choix et répartition des thématiques, et enfin, un premier point et un réajustement sur les questionnaires des pratiques personnelles et professionnelles des AS sont effectués.

Par la suite, et dans cette continuité, une visioconférence est organisée le 3 février 2015 (Groupe Véronique, Hélène et Émilie), puis une autre en date du 12 mars 2015 (Groupe Sylvie, Sonia, Sarah et Émilie). Dans le même état d'esprit, faute de pouvoir organiser une visioconférence, un échange téléphonique du 23 février 2015 (Damien, Pauline et Émilie) a lieu. Enfin, une réunion plénière est organisée le 2 avril 2015 (Hélène, Véronique, Pauline et

Émilie), puis une visioconférence plénière en date du 6 mai 2015 (Hélène, Pauline, Damien, Martine et Émilie).

Les ateliers de la RA (ou les réunions du groupe de travail) fonctionnent selon une charte définie en commun. Voici ci-dessous la charte de fonctionnement :

Charte de fonctionnement du groupe de travail :

- Responsabilité : chaque binôme travaille sur sa thématique.
- Autonomie dans son organisation : la recherche d'informations, l'appel à des partenaires internes et/ou externes, le choix de la méthodologie, le partage avec l'autre membre du binôme, etc.
- Latitude en termes de créativité après appréciation de l'opportunité des démarches à entreprendre.
- Restitution d'au moins un membre de chaque binôme lors des trois prochaines réunions pour partage avec l'ensemble des membres du groupe de travail.

La répartition des binômes et des thématiques est la suivante :

- Hélène et Véronique : les pratiques numériques des AS et les enjeux dans notre activité professionnelle quotidienne, ainsi que l'optimisation de l'utilisation du numérique dans nos pratiques au niveau du réseau voire de la filière des AS
- Pauline et Damien : les opportunités et risques du numérique dans l'articulation vie professionnelle – vie privée ; modules de sensibilisation au numérique pour l'interface vie personnelle des agents ; prévention envers les adolescents ; ainsi que modules de découverte auprès des retraités

- Sarah et Émilie : l'accompagnement à « l'acculturation au numérique » des collaborateurs
- Sylvie et Claire : en appui sur les différents groupes avec une participation plus accrue sur le binôme de l'accompagnement à l'acculturation

Pour chaque réunion plénière et pour chaque échange en sous-groupe, des comptes-rendus rédigés par l'animatrice et la coordinatrice du groupe de travail rendent compte des informations collectées, de leur provenance et de la façon dont elles sont produites. Des consignes ou des propositions engagent la réflexion ou l'observation des acteurs-chercheurs entre les séances d'atelier et pour la séance suivante. Par ailleurs, l'ouverture vers d'autres acteurs est favorisée. Par exemple, une présentation des travaux du groupe de RA a eu lieu en décembre 2014 pour un partage avec l'ensemble des AS du réseau. De même, chaque sous-groupe est libre de travailler avec les acteurs de son CF pour construire ses actions

Ici, nous avons pu voir les principaux acteurs différents de la RA mobilisés, ainsi que leur organisation et la périodicité de leurs rencontres. Les ateliers de la RA se sont déroulés selon une charte de fonctionnement créée pour l'occasion et propre au groupe. Pour chaque rencontre, un compte-rendu a été produit, et une ouverture vers des acteurs extérieurs s'est faite en fonction des travaux à mettre en place, ceux-ci découlant des hypothèses et des choix méthodologiques opérés par les membres.

3. Constats et choix méthodologiques des professionnels : des hypothèses à l'épreuve du groupe de travail

Dans cette RA, nous avons donc souhaité réfléchir au rôle d'une communication organisante dans la prévention des risques psychosociaux liés à un changement, celui de « l'acculturation au numérique ». Pour cela, plusieurs groupes de travail sont constitués sur une année scolaire (2014/2015), à partir d'une observation participante, d'entretiens, de questionnaires et de groupes de travail. Chaque groupe possède son propre mode de fonctionnement. Néanmoins, dans chaque groupe détaillé ci-dessous, c'est bien tout l'enjeu d'une communication organisante du changement que de refondre des connaissances à partir

d'une intelligence collective, qui est mis en œuvre. Ainsi, c'est au sein même de l'organisation, que la capacité de réflexivité de ses acteurs se révèle, dans « un va et vient entre intériorisation des connaissances environnantes et extériorisation de processus d'informations/apprentissage vers l'environnement » (Collet, Durampart, Pélissier, 2014 : 148-153).

Notre hypothèse centrale est : « l'acculturation au numérique » peut constituer un facteur de risque psychosocial en particulier dans le contexte de La Poste. Comme vu précédemment, il est entendu que le facteur de risque psychosocial peut être à la fois un facteur de risque, mais aussi un facteur de protection. Aussi, après recueil d'informations, nous posons les hypothèses suivantes :

- optimiser l'usage des technologies numériques dans les pratiques professionnelles des assistants de service social (AS) est bénéfique dans leurs pratiques quotidiennes et pour leur mise en réseau ;
- optimiser l'usage des technologies numériques dans les pratiques professionnelles des assistants de service social (AS) est bénéfique dans leur rapport aux collaborateurs ;
- optimiser l'usage des technologies numériques lors de l'éloignement du Centre d'un collaborateur (pour cause de maladie notamment) permet de rompre l'isolement et favorise l'accompagnement au retour ;
- favoriser la communication en petits groupes sur l'usage des technologies numériques peut permettre aux collaborateurs en difficulté de mieux s'approprier l'outil et réduit de ce fait les inégalités ;
- favoriser la communication en petits groupes sur l'usage des technologies numériques peut permettre aux collaborateurs partant à la retraite de mieux s'approprier l'outil et permet ainsi une meilleure préparation à la retraite ;
- favoriser la communication en petits groupes de parents d'enfants et d'adolescents sur l'usage des technologies numériques peut leur permettre une meilleure sensibilisation aux risques du numérique.

Afin de vérifier les deux premières hypothèses, un groupe d'assistants de service social (AS) se constitue. Il s'agit pour ces AS de réfléchir à une optimisation de l'usage des technologies numériques dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes, non seulement envers les collaborateurs qui les sollicitent, mais également entre eux (puisque ces travailleurs sociaux sont répartis sur différents sites). Ce groupe se compose de huit AS appartenant au même réseau d'AS des Centres financiers de La Poste. Parmi ces AS, se trouve l'animatrice et

la coordinatrice de ce groupe, qui est à la fois l'apprentie chercheuse en SIC impulsant la RA. Le but est de faire coopérer ces professionnels issus de territoires hétérogènes, afin de construire une communauté de pratiques basée sur des expériences et valeurs partagées. L'objectif est de déterminer si « une structure de médiation globale » (Pybourdin, Granger, 2014 : 161-162) permettrait de trouver des outils pour mieux favoriser l'accompagnement à « l'acculturation au numérique » des collaborateurs. Le but est de décloisonner les différents professionnels en intensifiant leurs relations au sein d'une forme organisationnelle privilégiant leur coordination, afin de placer au centre de leurs préoccupations, l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs dans leur acculturation et leur appropriation au numérique. Il s'agit donc d'un processus de communication circulaire, basé sur l'intercompréhension et la confiance réciproque. Néanmoins, avant de lancer les réflexions sur leur rôle dans l'accompagnement à « l'acculturation au numérique » des collaborateurs, un premier état des lieux se doit d'être fait concernant leur propre utilisation du dispositif numérique dans leurs pratiques personnelles et professionnelles. En effet, pour que ces professionnels puissent accompagner au mieux les collaborateurs et proposer des actions collectives innovantes, il est nécessaire, dans un premier temps, d'accompagner également les AS dans leur propre « acculturation au numérique ». Pour cela, deux questionnaires sont distribués dans l'ensemble du réseau des AS (ce qui représente plus d'une vingtaine de professionnels) : un sur leur utilisation personnelle du dispositif numérique, et un autre sur leur utilisation du dispositif numérique dans leurs pratiques professionnelles. Les résultats aux questionnaires sont ensuite analysés et discutés par le groupe des huit AS.

La troisième hypothèse est vérifiée auprès d'un groupe constitué de collaborateurs éloignés du Centre financier sur une longue période (pour cause de maladie) et de retour en activité. Ce groupe se compose de sept collaborateurs. Ceux-ci se proposent de réfléchir à l'optimisation de l'usage des technologies numériques dans le maintien de lien au moment de l'absence, et lors de la réintégration au monde du travail, pour les futurs collaborateurs éloignés du service. Ici, nous nous appuyons sur la définition du dispositif sociotechnique d'information et de communication (DISTIC), considéré comme un « révélateur d'une société qui se voudrait sans couture » (*Les cahiers de la SFSIC*, 2014 : 146), autrement dit un monde sans extérieur, sans distinction du dedans/dehors. Il est donc question de voir comment optimiser ces nouvelles technologies pour l'amélioration du vivre ensemble et au travers de l'individualisation des relations que le DISTIC permet, malgré l'éloignement imposé par la maladie. Pour cela, une grille d'entretien est élaborée en coconstruction avec la direction des ressources humaines et les managers des collaborateurs concernés. Ces grilles d'enquête sont

soumises individuellement aux collaborateurs qui ont été éloignés du Centre financier, dans le cadre d'entretiens. Puis dans un second temps, des espaces de discussion sont créés afin que ces derniers puissent confronter leurs expériences et points de vue sur le sujet. Par la suite, une nouvelle série d'entretiens est prévue auprès des managers concernés, pour avoir un effet miroir sur les propositions élaborées par les collaborateurs. Enfin, une nouvelle confrontation de points de vue sera réalisée auprès des services techniques qui seront par la suite mobilisés pour concrétiser les résultats de l'ensemble de ces discussions. Là encore, tout au long du processus, le partage des résultats se fait entre les huit membres du groupe des AS constitué au départ. La constitution de groupes de collaborateurs éloignés et de retour au Centre financier a lieu dans trois Centres financiers différents, ce qui représente plus de 20 collaborateurs interrogés.

Concernant les trois autres hypothèses, les choix méthodologiques pour procéder à leur vérification vont découler du groupe des huit AS constitué au départ (pour ces trois hypothèses, les réflexions sont encore en cours, donc l'emploi du conditionnel et du futur sont utilisés pour caractériser les projets d'actions, contrairement aux trois premières hypothèses où le présent est utilisé afin de présenter les réflexions et les résultats des actions qui ont eu lieu). Un des premiers résultats de cette « mayonnaise sociale » (Bougnoux, 2008) est la réflexion sur la constitution de groupes comprenant des postiers en difficulté sur le numérique. Ici, il s'agira de se questionner sur le rôle inédit que va pouvoir jouer le travailleur social dans sa forme de médiation de la relation à l'autre, à partir d'un partage d'expériences entre des postiers qui sont devenus appétents au numérique, alors qu'au départ ils ne l'étaient pas ; et les postiers en difficulté sur le numérique. Ce groupe pourra donc également être le lieu d'un échange de bonnes pratiques, accompagné d'un tutorat et d'une formation au numérique. Par ailleurs, l'idée est également d'appliquer ce principe à un autre groupe constitué de postiers partant à la retraite, afin de les sensibiliser au numérique en complément des formations de préparation à la retraite. Ainsi, l'évolution dans les pratiques professionnelles des AS se trouve dans la nécessité d'innover, afin de réduire les inégalités face à la compréhension de la culture numérique. Il s'agit d'inventer des pratiques spécifiques, notamment dans le cadre d'actions collectives, afin de permettre un accompagnement réussi à « l'acculturation au numérique ». Par ailleurs, ces actions pourront également prendre la forme de modules de sensibilisation aux risques que peuvent générer l'utilisation du numérique (addiction, mais aussi protection contre la cybercriminalité par exemple), en particulier chez les enfants et adolescents des collaborateurs.

Plus précisément, afin de vérifier la quatrième hypothèse (c'est-à-dire : favoriser la communication en petits groupes sur le dispositif numérique peut permettre aux collaborateurs en difficulté de mieux s'approprier l'outil et réduit de ce fait les inégalités), une analyse des résultats d'un questionnaire de la direction de la communication sur les pratiques numériques des collaborateurs sera utilisée. Par la suite, il sera demandé un repérage auprès des managers des collaborateurs de leur équipe pouvant être en difficulté sur le numérique. Au final, le but est donc de constituer des groupes de parole, d'échanges de pratiques et d'expériences (avec des collaborateurs s'étant mis au numérique) avec la mise en place d'un tutorat par des collaborateurs, en complément d'une formation. L'objectif est également de créer des ateliers pour apprendre aux collaborateurs à aller chercher par eux-mêmes les informations sur l'Internet ; par exemple, sur le site de la Caisse d'Assurance Familiale (CAF), ou sur le site de la Sécurité Sociale (site Ameli), mais également sur l'Intranet du groupe La Poste (par exemple, les sites Portail Malin et Offres sociales).

Afin de vérifier la cinquième hypothèse (c'est-à-dire : favoriser la communication en petit groupe sur le dispositif numérique peut permettre aux collaborateurs partant à la retraite de mieux s'approprier l'outil et permet ainsi une meilleure préparation à la retraite), l'idée est de s'intégrer à une réflexion en cours sur la création d'un mémo d'accompagnement à la retraite, qui viendra lui-même s'intégrer aux formations de préparation à la retraite. L'objectif est de créer un module supplémentaire de préparation à la retraite avec un volet numérique. Pour cela, la mise en place d'ateliers numériques avec une bénévole de l'association ABEL (Aide Bénévole à ceux qui Entreprennent en Limousin) interviendrait pour proposer, par exemple, une aide à la navigation sur l'Internet, l'utilisation de Facebook et de la webcam (pour communiquer avec les petits enfants notamment). Par ailleurs, la création d'un espace virtuel sur le site du Groupe La Poste en faveur des retraités pour permettre l'accès aux informations sociales les concernant semble une idée intéressante.

Enfin, afin de vérifier la sixième hypothèse (c'est-à-dire : favoriser la communication en petits groupes de parents d'enfants et d'adolescents sur le dispositif numérique peut leur permettre une meilleure sensibilisation aux risques du numérique), l'idée serait de s'intégrer aux actions mises en place par la direction de la communication. Le but serait de proposer la venue d'un intervenant spécialisé pour sensibiliser aux risques liés au numérique ; par exemple, le Centre Régional d'Information pour la Jeunesse (CRIJ). En amont, il faudrait repérer les collaborateurs ayant des adolescents et/ou sonder les attentes avec un questionnaire, pour ensuite créer des ateliers de débat avec les collaborateurs en attente d'informations sur le sujet. Au cours de ces ateliers de débat, une distribution de plaquettes

d'information (CRIJ) pourrait avoir lieu. Au final, nous verrons que cette sixième hypothèse ne sera pas validée par le binôme ayant choisi de travailler dessus, faute de temps et d'investissement de la part de celui-ci.

4. Les premiers résultats de la recherche-action

Ces premiers résultats sur les pistes de travail visant à l'optimisation des technologies numériques dans les pratiques professionnelles concernent les trois premières hypothèses à savoir :

- celle dans les pratiques professionnelles des assistants de service social (AS) qui serait bénéfique dans leurs pratiques quotidiennes et pour leur mise en réseau ;
- celle dans les pratiques professionnelles des assistants de service social (AS) qui serait bénéfique dans leur rapport aux collaborateurs ;
- celle lors de l'éloignement du Centre d'un collaborateur (pour cause de maladie notamment) qui permettrait de rompre l'isolement et favoriserait l'accompagnement au retour.

4.1 Les AS : vérification des deux premières hypothèses

Après exploitation des réponses au questionnaire mis en ligne et échanges dans le groupe des AS, plusieurs préconisations se dégagent des discussions. Il apparaît plusieurs points : la nécessité d'optimiser les outils numériques existants, l'exploration de nouveaux outils, l'amélioration de la communication numérique du réseau des AS, et le développement de projets collectifs numériques.

Concernant l'optimisation des outils existants, il s'agit notamment de la messagerie électronique interne Lotus (par exemple, utiliser l'option Confidentiel, l'agenda partagé, etc.) donc une réflexion est nécessaire par rapport à une formation ou simplement un partage de bonnes pratiques ; de l'outil d'observation sociale (Bahia) ; de l'accessibilité à l'Internet car à l'heure actuelle certains sites ne sont pas consultables ; de la messagerie interne instantanée (Sametime) et d'avoir une réflexion sur la pertinence d'une utilisation de cet outil par les AS entre elles dans les différents centres ; de l'amélioration de l'accessibilité aux scanners pour chaque AS ; de l'optimisation de l'utilisation de la visioconférence avec la création de sous-

groupes de cinq ou six AS ; et enfin de l'optimisation de l'utilisation de l'audioconférence avec la mise en place d'une réunion plénière pour l'ensemble des AS une fois par mois.

Concernant l'exploration de nouveaux outils, il s'agirait par exemple de l'utilisation de Google Drive (pour la mise en ligne et l'exploitation de questionnaires), de l'utilisation de Doodle (pour la programmation de réunions), de l'utilisation de Tredunion (qui est une messagerie instantanée peut-être plus facilement utilisable que l'actuelle), de l'utilisation de Wiki Media ou Quiecker (pour l'accès à une boîte à outils numérique commune des AS), ou encore, de l'utilisation du moteur de recherche : www.google.log.intra.laposte.fr pour un accès plus facile et rapide aux informations.

Concernant l'amélioration de la communication numérique des AS, il ressort la nécessité d'élaborer une plaquette numérique commune avec le logo des AS, et de participer à des événements d'entreprise pour valoriser la profession et les réalisations effectuées.

Enfin, concernant le développement de projets collectifs numériques, plusieurs publics sont identifiés : comme vu précédemment, les collaborateurs éloignés du Centre et de retour, les collaborateurs en difficulté sur le numérique. De même, l'idée serait de créer un forum handicap numérique en lien avec les responsables des ressources humaines.

Un autre résultat de ce groupe d'AS est le repérage d'une transformation dans leurs pratiques professionnelles compte tenu du développement du numérique. Il s'agit des échanges spontanés de mails entre des collaborateurs suivis par le service social et les AS de l'entreprise, lors desquels s'écrit la souffrance (quelle qu'en soit son origine). Une étude méthodologique, sur la base de l'analyse sémiotique et linguistique des courriels de postiers envoyés à l'AS, permet de révéler une expression particulière de la souffrance. En effet, l'expression de la souffrance par la médiation de l'écrit d'écran semble redevenir le cri écrit, l'acte de langage dont la performance appelle une autre relation plus soutenue, auto-réalisante, bénéfique à soi et à l'autre, et dans des organisations recomposées par les formes communicationnelles numériques innovantes.

4.2 Les collaborateurs éloignés du Centre et de retour : vérification de la troisième hypothèse

Il ressort des grilles d'entretiens, des entretiens, des espaces de discussion et des échanges dans le groupe des AS, dix préconisations qui vont être présentées en suivant :

- respecter les différentes étapes de la maladie (avant la reprise, au moment de la reprise, et quelques temps après la reprise), afin de respecter l'état d'évolution de la santé et du collaborateur ;
- prendre en compte les différences de profils : il y a une population, en majorité de femmes fonctionnaires, et à l'opposé il y a une population plus jeune, généralement des salariés ;
- mettre à disposition une palette d'outils numériques (forum, chat, intranet, webcam), mais aussi proposer les mêmes services en format non numérique (courrier, téléphone) ;
- considérer les disparités entre services : certains managers sont régulièrement en lien avec le collaborateur éloigné, alors que pour d'autres, il n'y a aucun lien avec le collaborateur éloigné ;
- mettre à disposition des outils avec des créneaux et des plages horaires dédiés aux échanges, après proposition au collaborateur, mais aussi au service (équipe et manager) ; et créer une charte de fonctionnement de cette mise en lien. Celle-ci peut être assurée par l'AS en tant qu'interface et « garde-fou » des échanges ;
- créer un espace numérique dédié aux collaborateurs éloignés, accessible à tout moment et de chez soi. De plus, un entretien virtuel avec l'AS et un membre de l'équipe des ressources humaines ou autre collaborateur (en fonction du besoin) peut être utile. Plus concrètement, une webcam permettrait de s'entretenir avec l'AS et le collaborateur désigné (par exemple, pour les renseignements relatifs aux congés, etc.). Il s'agirait donc de créer plusieurs plages horaires de maintien de lien ;
- en cas de réorganisation ou de changement de service, proposer un accompagnement de proximité ;
- lors de la reprise, envoyer un courrier formel au collaborateur lui indiquant qu'il va reprendre à tel service, à telle date, etc. lui donnant l'impression d'être attendu ;
- créer un parcours de ré-intégration au moment de la reprise pour aller visiter le service, rencontrer les nouveaux collaborateurs des autres services, afin de récolter des informations sur le quotidien (carte de cantine, badge, informations sociales, etc.) avec la création d'un mémo ou d'une mallette de ré-accueil ;
- enfin, lorsque le collaborateur est de retour sur son poste de travail, sensibiliser son entourage (manager et équipe) au handicap invisible.

Ainsi, au travers de cette recherche-action, il ressort le rôle inédit que peut jouer l'AS au sein de l'entreprise pour une meilleure prévention des RPS liés à « l'acculturation au numérique ». Sachant qu'une démarche de prévention primaire consiste à identifier les

facteurs de risques, mais aussi les facteurs de protection, ici l'étude a finalement plus particulièrement révélé les facteurs de protection des usages des technologies numériques. En effet, de multiples innovations en termes de pratiques professionnelles ont vu le jour, que ce soit en faveur des professionnels de l'action sociale, mais aussi à destination des collaborateurs éloignés du Centre et de retour, ou encore pour ceux étant en difficulté sur le numérique, ou enfin pour les pré-retraités. Nous reprendrons plus en détail l'ensemble de nos résultats dans le chapitre six.

Sans commande de départ, la recherche-action est à l'initiative de l'assistante de service social du Centre financier de Toulouse qui se propose de travailler sur une prévention primaire des risques psychosociaux. Au départ, elle a le champs libre pour mener ses interventions, puis après une première présentation de ses projets à la directrice des ressources humaines, celle-ci décide de recentrer le projet de RA sur une prévention primaire des RPS en lien avec « l'acculturation au numérique » des postiers. Partant sur cette base, la RA se recompose avec des acteurs nouveaux, notamment les assistants de service social du « groupe de travail sur le numérique » qui s'organisent progressivement en créant et réadaptant leurs hypothèses en fonction des données du terrain. Cette expérience les place peu à peu dans des postures de chercheur.

Section 4. Évaluation de la démarche

Ici, nous allons revenir sur le déroulé de la recherche-action afin de procéder à une évaluation de notre démarche. La première appréciation va concerner la posture même de l'assistante de service social praticienne-chercheuse, qui va devoir jongler entre deux notions contradictoires et qui peuvent rentrer en tension : l'engagement et la distanciation. Par la suite, nous reviendrons sur la posture des praticiens-apprenants-chercheurs qui composent « le groupe de travail numérique », pour terminer sur un des objectifs finaux de la RA : développer les pratiques professionnelles des AS en impulsant des actions innovantes.

1. Le praticien-chercheur : un processus entre engagement et distanciation

« Le double concept d'engagement-distanciation est tout à fait adéquat pour appréhender [...] la méthodologie de la recherche en sciences humaines, et plus spécifiquement lorsque cette recherche est menée par des praticiens-chercheurs, c'est-à-dire des acteurs sociaux impliqués [...] dans une organisation » (Albarello, 2004 : 16). Ici, nous sommes un des collaborateurs de l'entreprise du groupe La Poste, plus précisément l'assistante de service social du personnel, qui entreprend une recherche, au départ sur la prévention des risques psychosociaux. Nous sommes donc bien dans une position d'engagement par rapport à notre terrain, en y étant un acteur social parmi d'autres. Autrement dit, nous nous situons clairement dans le registre de l'action et de l'engagement ; or, toujours dans le cadre de notre organisation, nous sommes amenée à remplir une autre fonction avec ce projet, celle de l'analyse et de la recherche. Pour Christine Mias (1998 : 54), « conjuguer deux postures, praticien et chercheur, relève d'une position difficile à tenir, mais non impossible et plutôt enrichissante pour une compréhension des problèmes soulevés » (Albarello, 2004 : 17). En effet, le praticien-chercheur est en relation intense et réciproque avec les autres acteurs du terrain ce qui lui permet de prendre conscience plus facilement des véritables enjeux présents dans le terrain.

Néanmoins, le praticien-chercheur, entendu avec le trait d'union, se distingue du praticien chercheur sans trait d'union. Le premier porte simultanément les deux statuts, alors que le second les alterne. Le premier est bien à la fois partenaire avec d'autres dans une pratique et, dans le même temps, observateur et analyste. Il est donc important que le chercheur soit conscient de cette situation, car bien qu'elle soit un atout, celui-ci reste toujours plus ou moins proche ou distant de son objet, alors que la finalité du travail de recherche doit bien être de pouvoir observer scientifiquement des faits sociaux et de les analyser sans jugement de valeur.

Par ailleurs, il est important que le praticien-chercheur sache nommer et justifier ses choix en termes de posture épistémologique, y compris quand il est en train de tenir un discours de professionnel. Afin de faire face à l'enchevêtrement des deux postures, Yves Barel décrit trois stratégies paradoxales que le praticien-chercheur vit tout au long de son processus de recherche (Barel, 1988 : 16). Il s'agit du « compartimentage » (une position est privilégiée au détriment de l'autre), de « l'oscillation » (tantôt une position, tantôt l'autre), et du « compromis » (les deux positions sont prises en compte simultanément). Autre point de

difficulté : le rapport au temps. En effet, mener une action auprès des collaborateurs et faire une recherche sur cette même action, ne suivent pas le même rythme et n'ont pas les mêmes échéances. Parfois, le temps de l'action est supérieur au temps de recherche, et parfois c'est l'inverse. Par exemple, la DRH nous a proposé de travailler sur la prévention des risques psychosociaux en lien avec la création de la filière de prévention des risques. Néanmoins, nous avons décidé de limiter notre recherche sur les matériaux du groupe de travail des assistants de service social, comme la DRH nous l'a proposé dans un premier temps, et bien que nous ayons nous-même proposé l'idée au départ de notre projet de recherche. Étendre notre recherche à la création de la filière de prévention aurait été fort intéressant, mais le temps nécessaire à cette étude aurait été supérieur au temps dont nous disposons puisque notre inscription en thèse courait jusqu'en septembre 2016, date de la création de la filière de prévention au Centre financier.

Par ailleurs, il est important de différencier la démarche menée par un praticien réflexif de celle menée par un praticien-chercheur. Ici, nous sommes à la fois : un praticien réflexif quand nous sommes l'assistante de service social du personnel qui met en place une réflexion sur sa propre pratique, et sur son positionnement personnel en tant que praticien. En tant que praticien réflexif, c'est-à-dire en tant qu'assistante de service social du personnel, nous nous questionnons sur l'amélioration de nos pratiques professionnelles dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. Comment améliorer notre propre performance ? Et à la fois, nous sommes un praticien-chercheur en étant un collaborateur de l'entreprise - chercheuse en sciences de l'information et de la communication, mais également quand nous sommes l'assistante de service social du personnel - chercheuse professionnelle en travail social.

Aussi, en tant que praticien-chercheur, que ce soit en sciences de l'information et de la communication ou que ce soit en travail social, nous menons une recherche de nature scientifique où la valeur centrale est davantage le doute que la certitude de l'acteur social engagé dans l'action, qui doit notamment répondre à des critères d'efficacité individuelle ou collective. En effet, dans la démarche scientifique, l'important est la rigueur de la méthode, l'objectif étant la compréhension et l'explication ; par exemple, en décrivant au mieux les modalités de fonctionnement d'un système. Il s'agit de mettre en lumière et de caractériser les liens existant entre différents éléments : explication fonctionnelle, systémique, causale, dialectique. De même, la falsifiabilité des acquis de recherches antérieures fait partie de l'analyse. Pour mener à bien l'ensemble de l'analyse, et comme vu précédemment, l'effort à réaliser est de se détacher du pôle de l'engagement pour se diriger vers celui de la

distanciation. Dans un premier temps, il s'agit de construire un objet de recherche à partir d'interpellations issues du terrain social ou d'une question, souvent vague au départ. Puis, il est nécessaire de construire un dispositif adéquat d'observation empirique de la réalité sociale. Ce processus nécessite donc des compétences particulières proches notamment de la posture du philosophe en recherche de la vérité, car « la vocation de la science est inconditionnellement la vérité »⁴⁴ (Albarelo, 2004 : 23).

Afin d'illustrer les tensions qui peuvent exister entre la posture du praticien et celle, ici, du chercheur en sciences de l'information et de la communication, nous proposons de revenir sur l'exemple suivant : à un moment de notre processus de recherche, et notamment lors de nos tentatives de définition de notre objet de recherche, nous avons partagé en entretien avec la DRH l'intérêt de pouvoir faire évaluer le « Grand Dialogue » par les collaborateurs. Ici, également, la DRH a refusé la démarche la qualifiant de « casse gueule ». Nous avons donc dû réajuster notre démarche de recherche-action et la recentrer sur le numérique comme elle nous le demandait.

De même, afin d'illustrer les tensions qui peuvent exister entre la posture du praticien et celle, ici, du chercheur professionnel en travail social, nous proposons de revenir sur l'exemple suivant : au tout départ de notre projet de recherche, nous avons proposé à la DRH d'entreprendre une recherche-action sur la prévention des risques psychosociaux à laquelle nous souhaitions intégrer l'équipe pluridisciplinaire (RH et médico-sociale), ainsi que les collaborateurs du Centre financier. L'objectif était de réfléchir avec les collaborateurs à une meilleure prévention des risques psychosociaux, et par là même, d'améliorer nos pratiques professionnelles en tant qu'assistante de service social du personnel. Nous avons travaillé ce projet en lien avec l'agent chargé de l'amélioration des conditions de travail (APACT) du Centre financier, et nous avons rencontré tous les deux la DRH. Néanmoins, lors de cet entretien, la DRH a refusé catégoriquement cette proposition, disant qu'il fallait qu'un tel projet soit soutenu par les managers et la direction, ce qui lui semblait difficile à ce moment-là.

Ici, l'AS est donc à la fois une praticienne-chercheuse mais aussi une praticienne chercheuse (sans trait d'union). De même, elle est à la fois une praticienne-chercheuse en étant une collaboratrice de l'entreprise-chercheuse en SIC, mais aussi quand elle est l'AS du personnel-chercheuse en travail social. Ces différentes postures sont sources de tension pour une même personne. Enfin, l'AS est aussi une praticienne réflexive quand elle remet en

⁴⁴ « Comme l'écrit Raymond Aron (1963) dans sa préface du livre de Max Weber, *Le savant et le politique*,... »

question ses propres pratiques et son positionnement professionnel, tout comme le font ses collègues du « groupe de travail numérique ». Nous allons voir également comment ceux-ci sont aussi des praticiens–apprenants–chercheurs (Mackiewicz, 2001) en situation d'apprentissage coopératif.

2. Des praticiens-apprenants-chercheurs en situation d'apprentissage coopératif

Un autre aspect nous semble important à souligner concernant notre posture de praticien- chercheur en travail social, et notamment au cours de la recherche-action : celui de l'apprentissage coopératif, permettant à chacun des participants d'acquérir des compétences de la recherche en situation de formation. Ici, lorsque nous sommes l'animatrice et la coordinatrice du groupe de travail des assistants de service social sur le numérique, nous nous positionnons aussi en tant que formatrice qui propose une situation d'apprentissage complexe pour les praticiens–apprenants–chercheurs (Mackiewicz, 2001) qui sont les membres du groupe de travail, tout en étant nous-même une participante au groupe des praticiens–apprenants–chercheurs (Mackiewicz, 2001). En règle générale, pour que ces situations d'apprentissage puissent avoir du sens et être mises en œuvre, un « dispositif en petits groupes de trois à cinq apprenants convient particulièrement bien » (Albarello, 2004 : 99). Ici, il y a donc cinq membres permanents au groupe de travail numérique qui peuvent être apparentés au nombre de permanents nécessaire, à savoir : Hélène, Pauline, Damien, Véronique et nous-même. De même, si ces petits groupes n'existent pas, il est nécessaire de les constituer dans une phase préalable au processus d'apprentissage et dès le départ du processus car « cela permet de créer rapidement cette ambiance et cet état d'esprit collectif tellement spécifiques à une équipe de chercheurs » (Albarello, 2004 : 99). Ici, le groupe de membres permanents se constitue après appel à volontaires, car ce groupe n'existait pas auparavant, et il se forme dès le début du processus. Enfin, il faut également qu'ils soient constitués sur « base d'affinité de familles d'objets d'étude possibles » (Albarello, 2004 : 99) : ici, il s'agit de la prévention des risques psychosociaux liés à « l'acculturation au numérique ».

Au cours de la première rencontre de travail, l'idée a été de laisser s'exprimer en toute liberté de pensée et d'expression les membres du groupe, comme sous la forme d'un brain-storming, bien que le champ d'étude ait été défini au préalable. Puis, au fil des séances, ces échanges ont permis progressivement de définir l'objectif spécifique de recherche, à savoir : le rôle de

l'assistant de service social dans la prévention des risques psychosociaux liés à « l'acculturation au numérique ». Puis, cette dynamique collective, sur la base d'écoute mutuelle et de respect réciproque, a permis de rechercher les référents théoriques les plus pertinents, afin de construire les différentes hypothèses par sous-groupe. Chacun d'entre eux a pu ainsi imaginer les techniques d'observation les plus pertinentes au vu de chaque hypothèse, sans contrainte de temps hormis la date butoir de fin de réalisation de la thèse, ce qui a laissé au groupe de travail plus d'une année d'échéance. L'ensemble du processus de recherche a pu se mettre en place par l'apprentissage coopératif, qui s'est déroulé dans un champ non menaçant. En effet, selon Etienne Bourgeois et Jean Nizet (1997 : 143) : « *l'apprenant ne sera encouragé à explorer le plus loin possible des voies intellectuelles nouvelles que s'il perçoit effectivement cette entreprise comme non menaçante* » (cité par Albarello, 2004 : 103). Ici, le groupe est composé d'assistants de service social qui appartiennent tous à des Centres financiers différents. Les réunions se font le plus souvent en dehors des différents Centres financiers et s'apparentent plutôt à une communauté de praticiens venus réfléchir ensemble en dehors de leurs différents milieux sociaux habituels. Elles se déroulent donc sur un terrain éloigné du quotidien, ce qui facilite certainement plus la distanciation nécessaire.

Par ailleurs, comme vu précédemment avec la dynamique du groupe de travail, le travail collectif s'est réalisé selon deux modalités : l'exercice de recherche en sous-groupe et l'exercice de communication d'éléments acquis en grand groupe. En groupe restreint, chaque praticien–apprenant–chercheur (Mackiewicz, 2001) s'enrichit de la progression des autres apprenants par le partage des savoirs, et les interrogations des uns et des autres peuvent trouver des solutions par l'éclairage du collectif. De même, le sous-groupe permet de planifier le travail, de mettre en commun les diverses ressources, ou encore de bénéficier du regard de l'autre permettant de prendre du recul sur ses propres pensées. Ce processus est bénéfique, à condition bien entendu que les membres du groupe aient acquis la capacité d'échanger, de tenir compte de l'avis des autres chercheurs, de critiquer, mais aussi de collaborer. Cette auto-régulation du groupe permet donc un fonctionnement autonome, y compris sur les aspects techniques des tâches à accomplir : par exemple, qui prend rendez vous, qui rencontre telle personne-ressource, qui se procure tel article, etc.

Quant au formateur, même si celui-ci n'intervient pas dans la répartition des tâches internes au sous-groupe, il se doit d'être à l'écoute de l'évolution du travail. Ainsi, ces temps de concertation ont-ils été réalisés entre les différents sous-groupes et nous-même, ce qui nous a permis au fur et à mesure de nous immerger dans le travail réalisé. Puis, lors de nos réunions en plénière, vers la fin de la période de nos rencontres, lorsque l'objet de recherche de chaque

sous-groupe a été construit et que le dispositif d'observation a été mis en œuvre, plusieurs objectifs ont été poursuivis dans le cadre du « grand groupe ». Dans un premier temps, il a fallu présenter l'état d'avancement du travail de chaque sous groupe, puis échanger et communiquer sur des aspects de réalisation des exercices. Ensuite, il a fallu développer des attitudes d'explicitation et de formalisation, afin de pouvoir partager et échanger sur les expériences multiples. L'ensemble du processus requiert d'être capable de se situer, soit dans une attitude d'offre, par exemple, pour apporter un conseil ; soit dans une attitude de demande, par exemple, pour recevoir aide et conseil sur une situation problématique. Ainsi, au travers des différentes étapes, le travail collectif se révèle-t-il utile, que ce soit dans la construction même de l'objet de recherche, dans la mise en place de dispositifs méthodologiques, que dans l'interprétation des résultats, car le travail d'équipe permet des ouvertures indispensables dans les points de vue.

Les membres « du groupe de travail sur le numérique » sont donc des praticiens–apprenants–chercheurs (Mackiewicz, 2001) en situation d'apprentissage coopératif. L'AS praticienne–chercheuse (Mackiewicz, 2001), qui fait également partie de ces « praticiens–apprenants–chercheurs en situation d'apprentissage coopératif » (Mackiewicz, 2001) se positionne quant à elle, en plus, en tant que formatrice proposant cette situation d'apprentissage complexe. Aussi, nous allons voir maintenant comment cette expérience a pu déboucher sur le développement des pratiques professionnelles chez les AS.

3. Une recherche en travail social comme outil pour l'action et le développement des pratiques

Lors du processus de recherche, le chercheur–acteur s'extrait du pôle de l'engagement pour aller vers celui de la distanciation. Au terme de la recherche, il faut donc que le cheminement inverse se produise à partir des résultats maîtrisés et distanciés. Plus concrètement, lorsque l'acteur social traduit les acquis scientifiques en une utilisation, il aboutit à des propositions d'actions. Cependant, deux types de facteurs jouent un rôle décisif dans l'appropriation des résultats d'une recherche par le terrain social, à savoir : le contexte organisationnel et la compétence du praticien chercheur à faire partager aux acteurs les acquis de son travail. Dans le premier cas, il est nécessaire que l'organisation ait un intérêt stratégique à valoriser les acquis d'une recherche ; tandis que dans le second cas, il en revient au praticien-chercheur de bien connaître le contexte organisationnel au sein duquel il évolue

afin de pouvoir exercer au mieux son sens stratégique. (Bonami, 1996 : 209) met en lumière plusieurs conditions organisationnelles d'implantations d'innovations : la présence de groupes d'acteurs internes sensibilisés ; le rôle décisif joué par la direction de l'organisation ; un contexte exerçant une pression donnant du sens au projet et permettant la libération de ressources nouvelles ; un mode de coordination fréquente ; une polarisation des acteurs vers une recherche de qualité ; et enfin, un fonctionnement de type adhocratique.

Ici, dans notre recherche, il semblerait que l'ensemble des critères soit présent. En effet, une sensibilisation de l'ensemble des postiers à l'importance du bien-être au travail a eu lieu (notamment avec le plan stratégique du Groupe La Poste 2013-2018, dont un des axes principaux de développement est la qualité de vie au travail et le plan stratégique La Banque Postale santé et bien-être au travail 2011-2015). La direction de l'organisation, et plus particulièrement du Centre financier de Toulouse, est partie prenante du projet, d'autant plus que « le fil rouge numérique » représente une des deux marches qualitatives du projet collectif du Centre financier de Toulouse. De la même façon, étant donné que l'ensemble des propositions d'action émanant des membres du groupe de travail concerne le numérique, la direction de l'ensemble des différents Centre financiers auxquels appartiennent les membres donnent leur accord pour les propositions d'action et libèrent des ressources nouvelles (par exemple, possibilité de faire appel à des partenaires extérieurs). Enfin, comme vu précédemment, les relations sont fréquentes aussi bien entre les membres du groupe de travail qu'avec les différents acteurs sollicités sur les différents terrains, le but étant l'amélioration de la qualité concernant la prévention des RPS liés à « l'acculturation au numérique ».

Par ailleurs, une valorisation des résultats a été effectuée auprès des acteurs stratégiques et hiérarchiques. Une présentation de l'ensemble du projet de recherche (incluant donc les propositions d'actions des différents sous-groupes) est régulièrement faite, que ce soit lors des réunions plénières de l'ensemble des assistants sociaux des Services financiers ainsi qu'auprès de la coordinatrice technique du réseau des assistants sociaux, qu'auprès du Comité de direction au Centre financier de Toulouse. Pour cela, une présentation powerpoint pour chaque intervention présente la méthodologie ainsi que les résultats, afin que l'utilité de la recherche soit mise en avant. L'idée, au terme de l'ensemble du processus, est de développer les outils d'action collective des assistants sociaux des Services financiers, en formalisant les propositions d'actions émanant des différents sous-groupes. Il existe jusque-là une boîte à outils des assistants sociaux, comprenant des informations utiles pour différents thèmes de l'action sociale. Ici, avec cette recherche, il s'agit de formaliser des fiches-outils d'action collective de prévention des risques psychosociaux. Bien entendu le thème, ici, est lié au

numérique, mais l'objectif de ces fiches-outils est qu'elles puissent servir à d'autres, quitte à ce que ce soit sur d'autres thèmes. Ensuite, en fonction des assistants sociaux et des différents Centres financiers, l'appropriation pourra être soit forte, soit plus lente, mais à l'heure actuelle, il est encore trop tôt pour le dire. On peut déjà imaginer que si l'appropriation concerne un thème d'actualité, et plus particulièrement porté par la direction (comme ici, celui du numérique), l'organisation sera moins méfiante et s'appropriera plus vite les résultats de la recherche. Par ailleurs, un autre point semble important à souligner, celui du cas de la non-appropriation. Ici, en se positionnant en tant que praticien-chercheur en sciences de l'information et de la communication qui a demandé à faire évaluer le Grand Dialogue par les collaborateurs eux-mêmes, un refus catégorique de la direction des ressources humaines a été fait. Même si le processus de recherche a été balayé dès le départ, il est intéressant de s'y arrêter car il semble pouvoir démontrer que la recherche, dans ce cas-là, aurait pu dévoiler « un dysfonctionnement ou mettre à nu des pratiques que certains acteurs, parfois influents, préféreraient voir rester dans l'ombre » (Albarello, 2004 : 122). En effet, « il peut dès lors arriver que l'institution se referme sur elle-même, s'auto-protège en quelque sorte... » (Albarello, 2004 : 122).

Au terme des décisions prises dans le groupe de travail, l'idée est donc bien de développer les pratiques professionnelles des AS en termes de prévention primaire des RPS liés à « l'acculturation au numérique », en fonction des résultats du terrain. Ces pratiques professionnelles ainsi créées seront par la suite formalisées pour que les AS des autres Centres financiers puissent s'en saisir s'ils le souhaitent, et les mettre en application.

Aussi, dans cette quatrième section, nous avons vu comment l'AS pouvait avoir plusieurs postures à travers la recherche-action, et comment elle amenait également « les membres du groupe de travail numérique » à en adopter certaines. L'important pour l'AS a été de repérer ces différentes postures (qui peuvent rentrer en tension) pour pouvoir se distancier correctement de son implication au sein du terrain, afin de mener à bien les travaux. L'objectif final pour les membres « du groupe de travail numérique » a également été de concrétiser les résultats de leurs hypothèses opérationnelles et de formaliser leurs pratiques professionnelles ainsi créées.

CONCLUSION CHAPITRE 3

Ce chapitre trois a présenté notre démarche de recherche-action. Nous avons vu que la RA était bien une démarche scientifique reposant sur un processus cyclique, à ne pas confondre avec une discipline ou une méthode ; car, au contraire, la RA permet une hybridation de plusieurs méthodes d'enquête. Les RA en SIC trouvent toute leur place pour aborder des questions de conduite du changement, ou encore de gestion de crise interne dans un contexte d'évolution généralisée des plans stratégiques de communication. Pour autant, le chercheur, comme dans n'importe quelle RA, se confronte à des questions d'éthique dès lors qu'il intervient dans une situation organisationnelle, où la production des connaissances s'opère selon un mode constructiviste. Nous sommes donc revenue sur notre dispositif épistémologique, en faisant référence aux notions d'éthnosociologie et d'éthnométhodologie, sur lesquelles nous nous sommes appuyée au cours des différentes étapes de notre recherche-action. Après avoir fait preuve de déconstruction pour chercher du sens aux actions observées, nous nous sommes intéressée au processus du changement social, grâce à l'intervention psychosociologique qui permet d'impulser des modifications. Aussi, ce détour épistémologique et ce choix de paradigme d'intervention, nous a permis d'aborder de façon plus concrète le déroulé de notre démarche de recherche-action, en partant de l'initiative du projet jusqu'à ses réajustements ; et enfin, concernant sa mise en œuvre pour déboucher sur les innovations produites et leur formalisation. À travers ces expériences, nous avons pu observer les différentes postures tenues aussi bien par l'AS que par les membres du « groupe de travail sur le numérique ».

Pourtant, un des résultats surprenants de cette démarche de recherche-action est qu'elle a révélé des éléments non prévus au départ. En effet, elle nous a permis de nous intéresser de près aux risques psychosociaux de l'ensemble des collaborateurs, et plus spécifiquement encore, à ceux des assistants de service social.

CHAPITRE 4. LA QUESTION DES RPS CHEZ LES ASSISTANTS DE SERVICE SOCIAL

La question des RPS ne s'aborde pas de la même manière pour les assistants sociaux de l'entreprise, que pour l'ensemble des autres collaborateurs, mis à part peut-être pour l'infirmier et le médecin du travail avec lesquels ils partagent, notamment, la notion du secret professionnel. En effet, « l'assistant de service social exerce de façon qualifiée, dans le cadre d'un mandat et de missions spécifiques à chaque emploi, une profession d'aide définie et réglementée (article L411-1 et suivant du code de l'Action Sociale et des Familles) dans une diversité d'institutions, de lieux et de champs d'intervention ». De plus, il est tenu « au secret professionnel dans les conditions et sous les réserves énoncées aux articles 226-13 et 226-14 du code pénal (article L 451-3 du code de l'Action Sociale et des Familles). Enfin, au quotidien, la profession d'assistant de service social se réfère à son code de déontologie, réformé par son auteur (l'Association Nationale des Assistants de Service Social, ANAS) pour la dernière fois en 1994, lors de l'assemblée générale de l'association). Les contraintes qui pèsent sur la profession d'AS sont donc, à plusieurs titres, bien différentes de celles de l'ensemble des autres collaborateurs de l'entreprise.

Les pratiques professionnelles du service social ont constamment évolué au cours du temps. Pourtant, un point essentiel et commun à toute la période, est que la profession reste « une profession d'aide » et qu'à ce titre, elle est plus vulnérable que les autres, à l'épuisement professionnel.

Par ailleurs, l'identité professionnelle des assistants sociaux nous semble, à la fois être forte car elle s'est construite sur une longue histoire, et à la fois devoir faire preuve de remises en question constantes afin de s'adapter à l'évolution de la société à laquelle la profession est entremêlée. Aussi, ces redéfinitions perpétuelles nous semblent constituer d'autres facteurs de RPS.

Enfin, être assistant social en entreprise nous paraît être un lieu d'exercice de la profession particulier, et à ce titre, générateur également de RPS. L'entreprise a une finalité économique, et non sociale par nature : l'AS peut donc se sentir isolé d'autant plus que la profession peut encore faire l'objet de fortes représentations sociales. Pourtant, l'AS se doit de coopérer avec sa hiérarchie avec laquelle il est dans une situation de dépendance

administrative (et non technique), ainsi qu'avec les membres de son équipe (tenus, par exemple, à la confidentialité mais non au secret professionnel).

Section 1. L'assistant de service social, un collaborateur atypique ?

Les missions, l'organisation et les moyens d'action du métier de l'AS à La Poste sont décrits dans un texte réglementaire : le Bulletin des Ressources Humaines (BRH) de 1998, mis à jour en 2015. Il existe une autre référence : la Commission du Dialogue Social de La Poste (CDSP) de 2004, puis celle de 2015. Il s'agit là d'un texte qui a été établi dans une instance de concertation. Il précise le référentiel de compétences et les principes de gestion des AS (entretien annuel, gestion des grades et évolution...). Ces deux textes sont complémentaires : l'un décrit les missions et l'autre les compétences nécessaires pour les accomplir. Dans un premier temps, le métier de l'AS à La Poste va être décrit, puis il sera affiné au sein des Services financiers, et enfin au Centre financier de Toulouse.

1. L'organisation du service social à La Poste et du réseau des AS des Services financiers

Le Groupe La Poste compte 280 AS. Dans la ligne du plan stratégique de La Banque Postale, l'AS contribue à la réduction des difficultés individuelles et collectives de dimension sociale, professionnelle, socio-économique ou administrative. Il facilite l'intégration et la cohésion sociale, en conduisant des missions d'aide à la personne et des missions de prévention. Il contribue à l'observation sociale. Il exerce l'ensemble de ses activités dans le respect des règles déontologiques de La Banque Postale, de la charte du contrôle interne de La Banque Postale et de la réglementation bancaire et financière. Il applique les règles de vigilance et les procédures de détection définies dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et de la lutte contre la fraude.

Les AS du Groupe sont organisés par branches (Courrier Colis, Réseau, La Banque Postale Chez soi et Services financiers). Une assistante de service social conseillère technique (ASCT) coordonne au niveau national l'ensemble des filières de branches depuis le 1^{er} octobre 2013. Une fois par an et par secteur géographique est organisée une réunion inter-métiers par l'ASCT coordinatrice nationale de La Poste, et l'ASCT coordinatrice de chaque filière. Ces rencontres permettent donc aux AS des différentes branches de se réunir.

Les missions de l'ASCT dédiée aux Services financiers sont les suivantes :

- animer et piloter le réseau des AS ;
- concevoir, animer et définir les missions des AS en fonction des évolutions de La Poste ;
- fixer les orientations à l'ensemble du réseau sur les thèmes à traiter ;
- apporter un appui technique aux AS et aux DRH ainsi qu'au métier ;
- piloter le dispositif d'observation sociale à partir des remontées du terrain des AS et en présenter une synthèse au CHSCT national : veille, alerte et coordination ;
- participer à des comités de pilotage : reclassement, absentéisme, logement et à des groupes de projet liés à des réorganisations ;
- contribuer à la prévention des risques sociaux : adaptation des processus internes aux évolutions des problématiques sociales et des politiques qui en découlent ;
- présenter et assurer la promotion des dispositifs nouveaux dans des comités de pilotage ou instances paritaires ;
- apporter sa contribution aux projets RH issus de la politique sociale nationale de La Poste ;
- capitaliser les expériences locales individuelles et éventuellement les modéliser ; par exemple, le protocole de prévention du harcèlement moral.

La filière des AS des Services financiers est composée de 23 AS. Chaque AS peut solliciter pour des conseils techniques l'ASCT, aussi bien sur des situations individuelles complexes pour un échange, que sur la mise en place d'actions collectives afin de demander un éclairage méthodologique, voire stratégique.

L'animation de la filière est très importante sur le plan individuel, car cela permet de rompre l'isolement métier au sein de l'entreprise. Les échanges entre professionnels offrent la possibilité de confronter les idées, de partager un vocabulaire commun, parfois même de se rassurer sur les pratiques. Au-delà du bénéfice individuel qu'apporte le réseau, c'est aussi un bénéfice sur le plan professionnel. L'animation nationale apporte, par ailleurs, la connaissance du métier au niveau du groupe La Poste et sa valeur ajoutée aux autres acteurs de l'entreprise. Le réseau des AS se réunit régulièrement pour faire remonter les informations du terrain au siège, pour un échange de pratiques, pour avoir de l'information « entreprise » par des intervenants internes, ou de l'information externe sur le cœur de métier. Ces réunions se déroulent au siège de La Banque Postale, à raison d'une par trimestre environ.

Les informations ascendantes sur les enjeux et la stratégie d'entreprise sont possibles par un comportement de veille sur le terrain, ce qui apporte de la crédibilité sur la compréhension de l'environnement de l'entreprise. Concrètement, ce professionnalisme donne du poids pour

être force de proposition pour la mise en place d'actions de prévention, ou bien des actions correctrices de communication par exemple. Les échanges au cours des réunions réseaux des AS permettent d'intervenir en amont et d'avoir une assise dans les préconisations au sein des Centres financiers respectifs.

En plus des réunions réseaux, les AS se réunissent également dans le cadre de groupes de travail, afin de réfléchir sur des sujets spécifiques en fonction du contexte du moment. Par exemple, sur l'année 2013, se sont formés des groupes de travail sur :

- la création d'une boîte à outils des AS ;
- l'étude du métier des chargés de développement ;
- l'évolution de l'organisation de la direction financière ;
- l'accompagnement du handicap psychique ;
- l'absence des femmes âgées de 25 à 35 ans ;
- l'observation sociale 2013.

Le métier de l'AS s'exerce de manière globalement identique au sein des différents Services financiers du territoire, notamment en ce qui concerne le cœur de métier, autrement dit l'aide psychosociale et l'accompagnement des personnes en entretien individuel. L'aide et l'accompagnement sont à destination des agents rencontrant des difficultés induites par leur vie personnelle. Plus concrètement, les demandes concernent le plus souvent l'accès aux droits (droits de La Poste, droits du travail, allocations familiales...), le domaine de la santé (addiction, maladie, invalidité, handicap...), le domaine de la famille (naissance, décès, séparation, divorce...), les difficultés financières (prévention, conseil, accompagnement, surendettement...), et le domaine du logement (recherche, hébergement, relation avec le bailleur...). Les demandes peuvent également concerner la vie professionnelle (difficultés d'adaptation au travail, difficultés relationnelles...). La recherche des solutions adaptées doit tenir compte à la fois des potentialités de la personne, mais aussi des exigences et des contraintes de l'environnement professionnel et personnel.

Toutefois, chaque Service financier possède également des particularités qui mettent l'accent sur certains aspects des interventions de l'AS, notamment dans le cadre du travail collectif, mais pas seulement. Aux Services financiers de Toulouse, une attention particulière est par exemple donnée à la qualité de vie au travail, et à l'expertise sociale pour l'appui et le soutien managérial. En effet, les managers sont ceux qui côtoient au quotidien les collaborateurs. S'agissant des situations individuelles ou de tensions collectives, ils ont un rôle d'alerte majeur. Étant à proximité de leurs équipes, ils ont une bonne connaissance de

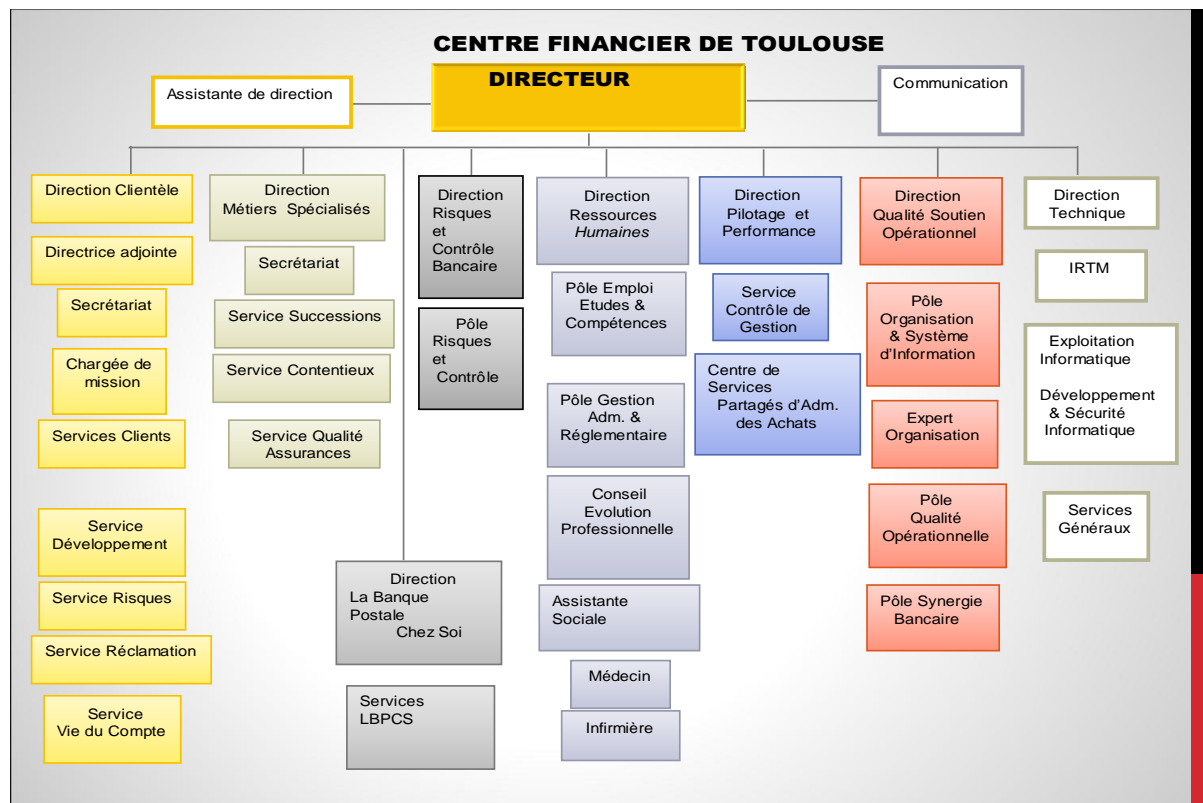
leurs agents, ce qui leur permet d'orienter ou d'alerter en cas de difficultés. De la même manière, en tant qu'AS, nous faisons la démarche d'aller vers eux concernant une situation individuelle ou collective. Nous trouvons ensemble des solutions ou des compromis pour améliorer une situation. Nous avons également un rôle de soutien dans leur métier : nous pouvons être amenée à faire des médiations en cas de difficultés relationnelles ; parfois, nous préparons le retour au travail des personnes rentrant d'arrêt de longue maladie. D'autres fois, nous rédigeons un rapport social appuyant la demande d'un collaborateur pour un aménagement d'horaires après analyse de sa situation personnelle. Nous travaillons en support les uns des autres.

Nos actions concernent également le suivi des personnes hors temps professionnel (congé maternité, congé parental, temps partiel aménagement seniors, retraite...), les interventions collectives (réunion d'information, animation d'ateliers...), la prévention des risques sociaux et des risques liés à la santé au travail, ainsi que l'aide à l'intégration (par exemple, pour les nouveaux arrivants ou les nouveaux managers, la réintégration après une maladie ou un changement de service). Nous faisons une intervention expliquant notre rôle ; par exemple, dans le cadre du Parcours d'Intégration Managers (PIM'S) lorsqu'un manager arrive sur son poste. Pour ce qui est de la réintégration d'une personne, notre rôle est de s'assurer que la reprise ait été préparée tant du côté de la personne que de l'entreprise. Cela va se traduire par le fait de nous mettre en lien avec le manager, pour nous assurer qu'il est informé du retour de la personne, et qu'il a prévu un temps d'entretien de ré-accueil, voire un temps de réintégration. Egalement, selon la situation, nous incitons la personne à solliciter une visite de préreprise auprès de la médecine du travail, afin de mettre en place des aménagements de poste de travail si nécessaire. Nous informons la DRH sur la reprise et les conditions de reprise de l'agent.

L'expertise sociale pour l'appui et le soutien managérial concernent l'accompagnement du changement (travail en concertation et interventions actives lors des reclassements professionnels et restructurations...), l'aide technique (aide à la prise de décision par l'analyse du contexte et de l'organisation du travail, aborder un problème d'hygiène ou d'alcool...), la médiation et la gestion des conflits (urgence sociale, situation présumée de harcèlement...), ainsi que la veille sociale et l'implication dans l'innovation (participation à des groupes de travail, proposition de plans d'action...).

2. Notre place dans le Centre financier de Toulouse

Le poste de l'AS est rattaché hiérarchiquement au DRH. Actuellement, ce poste est occupé par la précédente directrice de la communication du Centre financier de Toulouse. Elle occupe le poste depuis le mois d'avril 2013, date à laquelle nous sommes nous-même arrivée dans notre fonction. Nous faisons des réunions bilatérales de façon presque hebdomadaire. Ces réunions permettent de faire des points concernant des situations individuelles dans le respect du secret professionnel. C'est aussi le moment où nous traitons les demandes d'aides pécuniaires. Nous travaillons, en tant qu'AS, au préalable ces demandes avec l'agent, c'est-à-dire que nous avons analysé la situation budgétaire avec lui. Cette aide fait partie d'un des éléments du plan d'action qui rétablira sa situation. Nous présentons ensuite le dossier auprès de la DRH, en l'argumentant et en lui faisant une proposition sur le montant et les modalités de l'aide. Au final, c'est la DRH qui prend et acte la décision d'aide. De manière générale, nos préconisations sont souvent suivies. La DRH est une interlocutrice incontournable dans l'accomplissement de nos missions. Nous avons une relation de confiance et nous travaillons en toute collaboration, dans le respect du secret professionnel et de la discrétion des situations, dans un souci d'efficacité.



Organigramme du Centre financier de Toulouse (avril 2015)

Nous sommes la seule AS du Centre. Employée à temps plein, en contrat à durée indéterminée, nous exerçons sur un seul et même site, ce qui est facilitateur en matière de circulation de l'information et de disponibilité. Notre bureau est situé dans les locaux du Centre financier de Toulouse, au 4^{ème} étage, étage où se situe également le pôle médical dont fait partie le poste. Cette configuration permet une réelle discrétion pour les agents. Le pôle médical se compose d'un médecin du travail et d'une infirmière. Le médecin du travail exerce à temps partiel, tandis que l'infirmière est sur le site à temps plein. Les échanges entre le service social et le pôle médical permettent de partager des informations et de travailler sur des situations individuelles communes. À partir de 2014, de nouvelles réunions RH, comprenant le pôle médico-social, s'organisent à hauteur d'une fois par trimestre environ. Les acteurs présents sont la DRH, le pôle médico-social, l'APACT et son manager (la responsable du pôle gestion administrative). L'objectif de ces nouvelles réunions est de favoriser les échanges et de faire un point plus complet sur l'ensemble des situations.

L'AS du personnel fait également partie de l'équipe des ressources humaines. L'équipe des Ressources Humaines (RH) se compose de deux pôles : le pôle de la gestion administrative des ressources (GAR) et le pôle de l'emploi et de l'évolution des compétences (EEC). À la tête de chaque pôle RH, il y a un responsable qui chapote respectivement quatre agents. Au sein de l'équipe GAR, nous travaillons en particulier en étroite collaboration avec la personne en charge des affaires médicales sur le plan administratif. Elle est en lien avec le comité médical de La Poste qui évalue les congés de longue maladie, les congés de longue durée, et les reprises à temps partiel thérapeutique pour les agents fonctionnaires. Elle s'occupe aussi de la saisie des arrêts maladie, ce qui me permet de nous mettre à disposition des collaborateurs, par courrier. Il s'agit d'un courrier-type dans lequel nous expliquons que nous sommes à leur disposition pour les soutenir, les accompagner dans leur démarche et les informer de leurs droits. Cela a pour but de maintenir le lien avec l'entreprise et de les accompagner sur les conséquences que peut entraîner la maladie.

Le pôle GAR comprend également l'agent chargé de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail (APACT). Celui-ci contribue à l'évaluation des risques professionnels. Il réalise des actions de prévention concernant les conditions de travail. Il anime des formations telles que le secourisme, la prévention du risque routier. Il participe à l'analyse des accidents du travail. Il est intégré à l'équipe pluridisciplinaire. Il tient une place d'expert au CHSCT. Il participe à l'élaboration des plans lors des réaménagements des salles de travail dans le cadre des réorganisations. Nous sommes amenés à travailler ensemble sur des situations

individuelles et collectives : par exemple, dans le cadre de l'intégration de travailleurs handicapés.

Enfin, l'équipe RH comprend également deux conseillers en évolution professionnelle. Ils sont en charge d'accompagner les parcours professionnels des agents. Ils repèrent et valorisent les compétences. Ils réajustent les projets des personnes selon leur potentiel et le besoin de l'entreprise. Ils orientent les agents dans le cadre des réorganisations. Nous travaillons régulièrement ensemble sur des situations individuelles, notamment sur des questions d'adéquation vie privée/vie professionnelle des personnes en mal-être dans leur travail. Nous échangeons également des informations qui deviennent des indicateurs pour moi, comme par exemple les demandes de mobilité sortante d'un même service.

Rapidement après l'arrivée de la nouvelle DRH, se sont mises en place régulièrement des réunions d'équipe RH comprenant la DRH, la responsable du pôle EEC, la responsable du pôle GAR, les deux conseillers en évolution professionnelle et l'assistante de service social. Ces réunions se tiennent à hauteur d'une fois par semaine environ. Elles sont l'occasion de recueillir des informations sur les projets et la vie du centre, ainsi que sur les alertes et/ou mises en veille nécessaires concernant les collaborateurs. La DRH peut également réunir son équipe à l'occasion d'un Espace Temps Communication (ETC) pour la démultiplication d'informations descendantes, par exemple. Par ailleurs, l'AS participe une fois par trimestre au Comité vie et santé au travail qui comprend l'ensemble des membres du comité de direction, le pôle médical, ainsi que l'APACT et son manager : la responsable du pôle GAR. Lors de ces réunions, le point est fait sur les absences maladie récurrentes et/ou longues. Le déclenchement d'un contrôle médical à domicile peut avoir lieu, suite à une décision émanant de cette réunion. Enfin, l'AS peut être amenée à travailler avec le service de la communication sur des projets ponctuels, afin d'élaborer par exemple, les supports de communication.

Ainsi, située au cœur même de l'organisation, l'AS contribue-t-elle à la réduction des difficultés individuelles et collectives. Elle facilite l'intégration et la cohésion sociale, en conduisant des missions d'aide à la personne et des missions de prévention. Au-delà de son cœur de métier, l'AS a aussi un important rôle à jouer dans l'accompagnement au changement, le soutien aux managers et l'innovation permanente au sein de l'entreprise, cet environnement particulier. Nous allons donc voir maintenant à quels types de RPS les AS, eux-mêmes, sont confrontés au quotidien.

3. Identification des RPS chez les AS

Parmi les méthodes qualitatives d'évaluation des RPS, il existe « le groupe d'analyse des problèmes » (Valléry, 2012) qui s'apparente à un entretien collectif réunissant dix à quinze personnes, avec lesquelles des discussions sont menées par un intervenant afin d'évoquer la fréquence et la gravité des problèmes évoqués. Ce type de groupe a l'avantage de permettre l'expression des problèmes et d'initier un processus de résolution, grâce à la communication entre les personnes. En effet, les descriptions des situations y sont plus fines et plus sensibles, car elles prennent en compte le réel, les aspects subjectifs et le vécu des travailleurs.

En avril 2015, compte tenu des nombreux dysfonctionnements et plaintes de la part des assistants de service social des Services financiers, la coordinatrice technique a organisé une réunion plénière pour récolter les éléments d'inquiétude des AS. Ce recueil d'informations, qui a été demandé par mail à chacun d'entre eux, puis cet échange collectif lors de cette réunion, peuvent s'apparenter à une méthode qualitative d'identification des RPS. Voici ci-dessous les éléments d'inquiétude exprimés par les AS à ce moment-là :

- le devenir des AS SF ;
- l'organisation, le contenu et l'animation des réunions de réseau des AS ;
- concernant le format, comment optimiser les outils numériques dans nos relations en complément de nos rencontres physiques ?
- doit-on s'ouvrir dans nos relations avec les AS des autres branches ? Si oui, comment ?
- pouvoir échanger et partager sur les situations sociales avec le réseau, et notamment lors des réunions plénières ;
- échanges sur la CDSP des AS du 02 mars ;
- échanges sur le nouveau BRH ;
- échanges sur le projet Code de déontologie des AS ;
- le micro-crédit : questionnements concernant notre déontologie et retours d'expériences ;
- concernant les animations et les formations du type ré-accueil, ou autre : qui s'occupe d'assurer la formation aux AS pour le redéploiement dans les Centres ? De même, serait-il judicieux et possible de créer de nouveaux modules (par exemple, comme celui du « signalement », mais avec d'autres thématiques (par exemple, mettre un volet sensibilisation au numérique dans les formations de préparation à la retraite) ?

- archivage des dossiers d'aide pécuniaire : pour les Centres (par exemple celui de Toulouse) où tout est fait par l'AS (de la constitution jusqu'à la mise en paiement, puis l'envoi pour archivage), est-il judicieux de procéder comme dans les autres Centres ?

De même, un groupe d'analyse des problèmes a été animé par des acteurs de la filière prévention au cours du mois de décembre 2014 à destination des AS. En effet, la Banque Postale devant faire face à de nombreuses évolutions (évolution des comportements des clients, réglementation, arrivée de nouveaux concurrents sur le marché...), l'organisation des Centres financiers est contrainte de s'adapter d'une manière continue, afin de répondre aux besoins des clients dans un contexte multicanal et numérique. Aussi, la direction des opérations, et plus précisément dans la direction de programme, le pôle conduite du changement est intervenu auprès des assistants sociaux des Services financiers, par le biais de deux consultants en conduite du changement, en date du 11 décembre 2014. Ce séminaire a donc été l'occasion d'échanger sur le rôle et les missions des assistants sociaux, dans le cadre du déploiement des projets dans les Centres financiers car les assistants sociaux restent des acteurs majeurs dans l'accompagnement des transformations auprès des équipes des Centres financiers. Ce recueil d'informations a donc eu lieu au cours d'une des réunions plénières de l'ensemble des assistants sociaux des Services financiers. Il est également tout particulièrement intéressant, car il permet aux assistants sociaux de s'exprimer et donc, par là même, de repérer des éléments de RPS. Aussi, en synthèse de ce recueil d'informations, voici les éléments qui ressortent. « Les assistants sociaux déplorent le fait d'être associés trop tardivement à la mise en œuvre des projets au niveau local et ont ainsi le sentiment d'avoir un rôle « curatif » plutôt que « préventif »⁴⁵. Selon eux, ce constat s'explique par l'arrivée des conseillers en évolution professionnelle, dans le cadre du Projet service client (PSC) (Concertation de dialogue social en date du 26/11/2010). Depuis, les assistants de service social ont un sentiment de perte de légitimité, en particulier sur la partie accompagnement du changement. Leur positionnement au sein de l'équipe pluridisciplinaire semble hétérogène d'un Centre financier à l'autre. Il apparaît donc important de reclarifier leur rôle et leurs missions dans le cadre de la mise en place de projets tels que, par exemple, lors des analyses d'impact locales. Aussi, « la mise en place de la nouvelle organisation de la direction des ressources humaines des Services financiers pourrait être l'occasion d'engager une réflexion

⁴⁵ Direction des opérations, direction de programme, pôle conduite du changement, consultants conduite du changement. Bilan du séminaire Assistants sociaux du 11 décembre 2014. Document interne.

plus large autour du rôle des acteurs des équipes pluridisciplinaires locales, afin de redéfinir les périmètres d'action de chacun en fonction de leur domaine d'expertise ».

La profession d'assistant de service social est réglementée, que ce soit dans le Code de l'action sociale et des familles, ou dans le Code pénal. Elle s'appuie également sur un code de déontologie qui lui est propre. Pour autant, exercer au sein de La Poste, c'est s'inscrire dans une organisation particulière (une filière d'AS de La Poste, un réseau d'AS des Services financiers) et devoir faire face à des problématiques spécifiques. De plus, La Poste possède sa propre organisation, mais elle est également une entreprise, donc elle constitue un environnement à caractère économique avant d'être social. Les AS peuvent donc s'y sentir isolés et rencontrer des RPS qui se différencient, de par leur nature, de ceux des autres collaborateurs de l'entreprise, mais qui s'articulent plus généralement avec ceux pouvant être associés à la profession.

Section 2. Éléments d'analyse des RPS chez les AS

La profession d'assistant de service social n'échappe pas aux RPS. Ici, nous donnons quelques points d'analyse liés notamment à l'épuisement professionnel qui caractérise souvent les relations d'aide, ainsi que des éléments liés à l'identité professionnelle des AS. En effet, celle-ci s'est construite sur une longue histoire, trouvant ses origines au XIXe siècle, ce qui marque encore aujourd'hui fortement le groupe professionnel, accusé parfois de faire preuve de « repli corporatiste ». Ainsi, tout en gardant ses valeurs, la profession a malgré tout dû évoluer et se redéfinir sans cesse au cours des années. De l'Assistance publique à l'Assistance sociale, en passant par l'institutionnalisation du service social à partir de 1945, les pratiques professionnelles ont pris ensuite une coloration administrative qui n'a pas manqué de faire l'objet de remises en question dans les années 1970 et 1980. Aujourd'hui, la profession doit encore s'adapter au contexte économique et social actuel, et faire face notamment aux restrictions budgétaires, tout en essayant de mener à bien ses missions.

1. Le cœur de métier des AS : accompagner sans s'épuiser

Les intervenants sociaux doivent puiser une grande partie de leur énergie pour aider les usagers à en acquérir eux-mêmes. D'après le docteur Alexander Lowen⁴⁶, « l'énergie existe, l'énergie s'épuise et l'énergie se renouvelle » (Arcand, Brissette, 2012 : 17). Elle existe d'abord car elle est en soi et autour de soi (une note de musique, le soleil, etc.). Quand elle s'épuise, elle n'est pas seulement un état de fatigue qui peut disparaître par le repos. De même, elle se distingue de la déprime, car on peut être épuisé sans être pour autant déprimé. Elle se différencie également de la dépression qui fait référence au sens que l'on donne à sa vie, car dans l'épuisement il est plutôt question de l'incapacité d'agir pour la direction que l'on donne à sa vie. À partir des années 1976, les chercheurs américains en psychologie ont adapté la définition de l'épuisement au domaine de l'intervention sociale. Selon eux, il s'agit d'un « syndrome de fatigue physique et émotionnelle qui amène l'individu à une perception de soi dévalorisée, des attitudes négatives au travail et une diminution importante de l'implication personnelle auprès des usagers » (Maslach, 1982). C'est un syndrome s'installant insidieusement et progressivement, d'abord par une période de suractivité, puis par un effondrement physique et psychologique. Néanmoins, le chemin de l'épuisement diffère d'une personne à une autre. Il en est de même pour les sources d'approvisionnement en énergie. Une bonne hygiène de vie est primordiale, mais également le retour sur investissements d'énergie, tel que les gratifications sociales, affectives ou matérielles. Chez les intervenants sociaux, l'investissement énergétique est important, pourtant « le mythe de la gratuité » et des comportements de modestie sont très ancrés dans ces professions héritées du bénévolat et de la charité, où l'argent n'est pas considéré comme un retour direct d'énergie. Au contraire, les motivations à devenir intervenant social sont plus d'ordre affectif (l'amour, la reconnaissance, la visibilité) et idéologique, philosophique, voire moral (justice, égalité, partage). Aussi, apprendre à distinguer clairement quelles sont les motivations à exercer sa profession aide à se prémunir de l'épuisement, car derrière les motivations il y a les attentes, que celles-ci soient conscientes ou non. Les motifs poussant à l'action permettent donc de générer un sentiment de satisfaction si les retours sur investissements d'énergie sont adéquats, tout en sachant qu'un retour adéquat est différent d'un individu à l'autre. Par exemple, un intervenant social ayant plutôt des motivations d'ordre affectif (confiance, affection,

⁴⁶ Le Docteur Alexander Lowen était un psychothérapeute américain. Disciple de Wilhelm Reich, il développe une théorie bioénergétique, et fonde l'Institut pour l'analyse bioénergétique.

attachement) aura plus de chance d'avoir un sentiment de plénitude en milieu gériatrique qu'en protection juridique et judiciaire où les conflits et le stress sont plus courants. Ainsi, l'énergie se maintient et renforce la motivation si les retours sont en adéquation avec les attentes et les motifs de départ. Au contraire, des motifs et des attentes non comblés entraînent une perte et une diminution d'énergie, puis une perte d'intérêt et d'enthousiasme ; s'ensuit de la démotivation puis de la lassitude et enfin de l'épuisement, qui génère à son tour des effets sur les motifs de départ, et ainsi de suite dans un cercle vicieux.

De plus, il est courant de rencontrer chez l'intervenant social un surinvestissement quant aux pressions rattachées à son rôle. Les pressions sont d'ordre socio-économique, notamment depuis le début des années 80, car les ressources affectées aux services médico-sociaux sont de plus en plus en diminution, alors que les problèmes sociaux (pauvreté, délinquance, exclusion sociale et chômage) sont à la hausse. Les pressions sont également d'ordre émotif. Selon Alfred Kadushin (1974), « le flux émotionnel est à sens unique, de l'intervenant à l'utilisateur, et cela peut mener à l'exténuation émotionnelle de l'intervenant social parce que c'est lui qui donne constamment son énergie » (Arcand, Brissette, 2012). Ce phénomène est d'autant plus important chez l'intervenant social que son choix de profession ne se fait pas au hasard. Le professionnel est particulièrement sensible aux besoins d'autrui, donc la stimulation sur le plan émotif et le stress émotif sont doublement épuisants, d'autant plus que son humanisme et ses valeurs (don de soi, abnégation, charité, altruisme) en font une proie idéale à la culpabilisation si les résultats attendus ne sont pas atteints. Le sentiment de culpabilité déclenche alors un malaise intérieur s'exprimant par la dévalorisation de soi et par l'autocritique, car les normes imposées ou auto-imposées ne conviennent pas. Il est donc important de connaître les mécanismes de la culpabilité (« péché d'orgueil », « comportement d'exclusion », « comportement puéril », « moyen défensif », problème de définition du contexte et des circonstances atténuantes), car celle-ci peut être extrêmement coûteuse en énergie et donc sur le plan de la santé physique et psychique. En réalité, un lien semble pouvoir se faire entre responsabilisation, culpabilisation et la façon de répondre à ses propres besoins. Habituellement les personnes qui sont dans des professions d'aide manifestent le réflexe de penser d'abord aux besoins des autres, et ont donc tendance à oublier les leurs qu'ils peuvent qualifier, à côté des besoins des personnes à aider, de caprices. Pourtant, reconnaître ses besoins peut être une question de courage et peut surtout prévenir l'épuisement, car d'un individu à l'autre et d'une étape de vie à une autre, les besoins diffèrent. Au-delà des besoins définis par la pyramide d'Abraham Maslow en 1954 (besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins de réalisation, besoins d'accomplissement), il est

notamment question des besoins psychologiques, à savoir l'attention, l'affection et l'affiliation.

Par ailleurs, prendre conscience de son pouvoir personnel peut également éviter l'épuisement. Il s'agit de la capacité de tout être humain à diriger sa vie en développant ses ressources et à les utiliser, ainsi que de reconnaître sa marge de manœuvre dans les différentes situations de la vie, y compris dans le cadre de l'exercice de sa profession et de son travail. Par exemple, le concept de triangulation dans les théories de la communication révèle que bien souvent un message destiné à un interlocuteur est plutôt adressé à un autre sans lien avec le sujet de discorde ni pouvoir réel sur la situation. La triangulation est donc une manifestation d'un sentiment d'impuissance, alors que la communication avec l'interlocuteur concerné permettrait certainement de mieux réajuster la situation. À l'inverse, si le cadre ne peut pas bouger, il est également possible de changer à l'intérieur du cadre. « H.J. Leavitt souligne que chaque membre d'une organisation possède un pouvoir personnel et que c'est à chacun de décider de l'assumer ou non » (Leavitt, 1973 : 140-141). Par exemple, dans certaines organisations, assumer son pouvoir peut vouloir dire adopter des stratégies afin d'influencer son entourage.

Pourtant, parfois, les contraintes intérieures dues aux valeurs personnelles et règles de vie, mais aussi aux peurs, faiblesses, incapacités, doutes et à la culpabilité peuvent empêcher d'exercer le pouvoir personnel et l'exploration des limites organisationnelles. Tout en prenant conscience de ses limites personnelles, il est donc important de faire preuve de créativité et de confiance en soi pour trouver des solutions originales afin de s'adapter. Des choix sont malgré tout possibles dans les diverses situations de la vie, tout en gérant son capital santé. Une situation stressante pour l'un ne l'est pas forcément pour un autre. De même, une situation habituellement peu stressante peut le devenir si la fatigue et la vulnérabilité émotionnelle sont là. Il semble donc nécessaire, d'autant plus chez les intervenants sociaux, de bien se connaître, à savoir : apprendre à prendre du recul, gérer ses émotions, savoir doser son engagement, évaluer l'effet négatif d'une situation sur soi, ou encore diversifier ses activités, s'affirmer, reconnaître ses peurs, accepter sa colère, etc. Le docteur Lowen (*op. cit*) exprime ces principes de prévention en faveur de la protection de la santé énergétique comme suit : « respirer, régler ses conflits, s'entourer de gens positifs et de belles choses » (Arcand, Brissette, 2012 : 88).

Néanmoins, le changement d'attitude peut ne pas suffire, l'évolution de l'intervenant social doit également passer par l'action, afin de se maintenir dans un état de mouvement permanent, notamment en apportant des changements dans son mode de vie ou dans sa façon

de percevoir sa vie. Par exemple, Diane Bernier en 1994 observe dans des groupes de professionnels ayant résolu positivement la crise du burn-out, qu'ils ont commencé par changer l'ordre des valeurs directrices de leur vie. Pour certains, ils sont passés de valeurs humanistes à des valeurs plus matérialistes et à une valorisation de l'attention à soi, sans forcément quitter leur emploi. Ils ont donc réussi à s'orienter différemment à l'intérieur de leur milieu de travail tout en se conformant au cadre imposé.

L'épuisement professionnel touche particulièrement les intervenants sociaux et se manifeste par une fatigue aussi bien physique qu'émotionnelle. Néanmoins, l'identité professionnelle des AS nous semble également constituer un autre facteur de stress important.

2. Les forces et faiblesses d'une identité professionnelle

Pour Renaud Sainsaulieu (1985), les identités professionnelles sont « des effets culturels de l'organisation », (celle-ci étant entendue comme l'institution où travaille l'individu), et les relations de travail, un lieu où s'expérimente « l'affrontement des désirs de reconnaissance dans un contexte d'accès inégal au pouvoir ». L'identité professionnelle se construit donc dans une recherche de réalisation entre son identité personnelle et l'identité collective. Autrement dit, l'identité individuelle résulte des moyens de lutte que l'individu trouve dans son expérience sociale pour imposer et faire respecter ses différences. Tout comme l'identité personnelle, l'identité professionnelle se façonne donc auprès de son environnement social. Cette construction ne peut se réaliser qu'à travers des conflits, l'abandon d'illusions, l'acceptation de nouvelles valeurs nées de nouvelles motivations qui, par exemple, prennent appui sur de nouvelles identifications telle que l'identité collective. Pour Armand Fremont, « toute identité collective s'inscrit dans un espace suivant un mode d'appropriation typique » (Beauchard,1979). En effet, par un attachement profond au groupe et/ou à l'institution qui les emploie, les individus se créent une personnalité liée aux relations de travail, s'inscrivant dans un cadre d'appartenance. Autrement dit, même en période de crise et de remise en question de l'homme au travail, avec la montée en puissance des loisirs, le travail organisé reste important dans la définition sociale de l'individu. « La question d'identité se pose même si les cadres de la vie sociale par le travail ne paraissent plus avoir le même degré de fiabilité et de valeur prédictive sur les conduites et représentations

collectives » (Sainsaulieu, 1985). Enfin, l'identité professionnelle s'inscrit également dans un statut. Celui-ci correspond à la position qu'un individu occupe dans un groupe, ce qui lui confère une marge de manœuvre. Cette position se constitue du réseau de contacts et d'échanges noués avec d'autres individus se situant hiérarchiquement dans une position verticale ou horizontalement similaire et donc égalitaire. Néanmoins, le statut représente également une limite quant au rôle, puisque l'individu est positionné dans l'organigramme d'une institution, ce qui l'oblige à répondre aux attentes des autres. Le statut se définit donc comme l'ensemble des droits et des devoirs associés à une position sociale « ... » qui s'inscrit dans une hiérarchie « ... ». De fait, un même statut peut être occupé simultanément ou successivement par des individus différents » (Sainsaulieu, 1986).

De plus, selon Ralph Linton, « le rôle est l'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné. Il englobe par conséquent les attitudes, les valeurs et les comportements que la société assigne à une personne, et à toutes les personnes qui occupent ce même statut » (Sainsaulieu, 1986). Pour les sociologues Raymond Boudon et François Bourricaud, « le rôle définit une zone d'obligations et de contraintes corrélatives d'une zone d'autonomie conditionnelle ». Au niveau institutionnel, « le rôle se caractérise par sa prescription, et par son rapport à un système de positions sociales ». Par ailleurs, le rôle et le statut sont également liés à la pratique. Le concept de pratique est issu « du grec *prassein* : faire, exécuter, accomplir, et *praktikos* : agissant, efficace » (Barryre, Bouquet, Chantrau, Lassus, 1995). Il signifie « application des règles » et désigne « toute transformation de la réalité par l'action humaine ». La pratique désigne d'une façon générale l'ensemble des actes d'un intervenant donné dans un secteur professionnel. Celui-ci comprend trois niveaux : les actes par rapport aux usagers ; les actes dans les rapports avec les collègues au sein du service ou de l'institution d'appartenance ; et enfin, les actes par rapport à d'autres acteurs et institutions des dispositifs que l'intervenant sollicite, ou dont il dépend sur un point ou un autre. Le terme pratique désigne également les actes indirects situés dans le cadre de l'intervention (réunions, rencontre des partenaires, etc.), mais aussi la réflexion sur l'action menée avant, pendant et à son issue. Enfin, l'ensemble des pratiques s'inscrit dans une profession ou un métier. Selon Michel Autes, « la profession renvoie au système des emplois, à leur hiérarchisation dans le cadre de relations professionnelles négociées et instituées, alors que le métier réfère davantage aux activités, à ce qui est effectivement mis en œuvre, au travail » (Ravon, 2002). Le premier renvoie ainsi à la position sociale, au statut et à la reconnaissance des pairs, tandis que le second fait référence aux manières de faire et au contenu du travail. Jean-François Garnier considère, lui, qu'entre « le principe ethnique général de la contribution sociale qui analyse,

c'est-à-dire qui nous dissocie de notre génitalité naturelle et la profession, qui, contradictoirement tente d'adhérer aux situations, le métier médiatise ces deux phrases de la dialectique. À la fois il donne forme au principe qui le génère en le renseignant et il contredit le renfermement de la profession. Parce qu'il réduit à la fois la polysémie de l'instance de la monosémie de la performance, le métier peut permettre de pressentir le service fondamental visé par les professions » (Garnier, 1999).

Les concepts clés définis ici tels que : identité professionnelle, statut, rôle, pratique, profession et métier, nous ont permis de creuser et de comprendre la profession d'assistant de service social. Un détour historique va nous permettre de compléter cette analyse.

3. Une identité professionnelle construite sur une longue histoire

Le sentiment d'une responsabilité collective à l'égard des souffrances et des misères naît en France vers la fin du XVIII^e et le début du XIX^e siècle. Son développement s'effectue consécutivement à la révolution industrielle française qui met en évidence le paupérisme de la classe ouvrière. Autrefois essentiellement assurée par les paroisses, ordres et confréries laïques d'inspiration religieuse, l'aide aux plus démunis devient aussi l'affaire de l'État à partir de 1790. Celui-ci propose d'organiser le droit à l'assistance publique. Pour ce faire, il crée quelques années plus tard, plusieurs lois d'assurance sociale, selon la théorie politique du « solidarisme » (Bouquet, Garcette, 1998) initiée par Léon Bourgeois. Plus d'un siècle après, le pape Léon XIII donne à ses fidèles des directives afin d'aborder « la question sociale » (Bouquet, Garcette, 1998). Ainsi, des œuvres philanthropiques naissent, essayant de traduire en acte ces idées. Elles sont créées selon « le mouvement du catholicisme social » (Bouquet, Garcette, 1998) né en 1898. Enfin, s'élabore, quelques décennies plus tard et à partir de la critique des deux formes de réponses précédentes, « l'assistance sociale » (Verdes-Leroux, 1978), terme élaboré par Henri Selier qui se propose de « fournir une solution individualisée aux difficultés de chacun » (Verdes-Leroux, 1978) et plus particulièrement en faveur de la classe ouvrière urbaine. Les actions de l'assistance sociale se veulent être différentes de celles accomplies habituellement par la bienfaisance chrétienne et l'assistance publique, qui sont considérées comme inadaptées et inefficaces. Le courant de l'assistance sociale est conçu par des grands bourgeois et aristocrates issus de la classe dominante, mais sa mise en œuvre est

« essentiellement une affaire de femmes » (Verdes-Leroux, 1978), car celles-ci sont considérées comme ayant des qualités innées « de soins, de maternage » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) ou d'empathie. La mise en place du service social s'effectue alors selon deux champs d'activités : l'un est purement social, tandis que l'autre est médico-social. Le premier est le résultat de « l'esprit social » (Rupp, 1969) qui se développe à l'époque. Comme son nom l'indique, ses préoccupations sont davantage d'ordre social. Elles visent plus particulièrement les conditions de vie ouvrière et la protection de l'enfance. Ainsi, importées des pays anglo-saxons, apparaissent » (Rupp, 1969) des « maisons sociales » puis des résidences sociales dans les zones urbaines pauvres. Ce voisinage est un moyen d'améliorer la vie quotidienne en offrant un lieu d'accueil, une garderie pour les enfants, et des activités de conseil.

Plus tard, pendant la Première Guerre mondiale, une main d'œuvre féminine émerge, utilisée dans les usines d'armements. L'idée d'apporter une aide afin d'améliorer le confort des ouvrières au travail est alors envisagée, conformément aux initiatives anglaises, avec la création des surintendantes d'usine. De même, la tuberculose et la syphilis constituent à l'époque de véritables fléaux sociaux qu'il devient primordial d'éradiquer, de par le fort taux de mortalité que ces maladies engendrent. Par conséquent, en relation avec la politique de santé publique mise en place à l'époque, et en coordination avec le personnel médical, des services sociaux s'implantent au sein des dispensaires, écoles et hôpitaux, et la fonction d'infirmière visiteuse est créée. Pourtant, les femmes qui ont mis en place l'organisation du service social en France se sont essentiellement centrées sur la réalisation d'actions concrètes car la discipline du service social a été ignorée, la recherche sociale négligée, et sa démarche de formation inversée. « Au lieu de former au service social en partant de cette discipline, on s'est contenté de partir des tâches et des besoins nationaux » (Rupp, 1969). Aussi, loin d'être l'application d'un savoir théorique, les actions reposent « sur des certitudes morales que donne soit le christianisme, soit le syndicalisme ou même le communisme » (Rupp, 1969). Il faut donc attendre 1908 pour que les premières écoles de service social soient créées, afin de transmettre un enseignement formalisé. Bien que celui-ci ne dépende pas d'une discipline véritablement définie, il s'appuie sur plusieurs cadres théoriques des sciences humaines et sociales tels que, par exemple, la sociologie ou la psychologie, car la condition de posséder des « matériaux de base [...] tirés de la science et d'un savoir théorique » (Dubar, Tripier, 1998), doit être remplie, afin de pouvoir s'inscrire dans la définition d'une profession, au sens sociologique du terme. Ensuite vient la reconnaissance de diplômes professionnels, tel que celui d'infirmière visiteuse en 1922, ainsi que le brevet de capacité professionnelle permettant

de porter le titre d'assistant ou d'assistante de service social de l'État français, dix ans plus tard. En 1938, une fusion des deux titres est réalisée pour élaborer un nouveau diplôme d'État. Puis, avec la loi du 8 avril 1946, l'apparition du diplôme d'État s'accompagne de la création d'un véritable « statut officiel » (Bouquet, Garcette, 1998). Le diplôme est ainsi rendu « obligatoire pour exercer » (Bouquet, Garcette, 1998) et le secret professionnel imposé. La loi prévoit également le « recensement des praticiennes, l'enregistrement du diplôme auprès de la préfecture du lieu d'exercice et institue une carte professionnelle » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Par ailleurs, voté en 1949, un code de déontologie est élaboré par l'Association Nationale des Assistantes Sociales (ANAS).

A partir de 1954, l'État donne ensuite la possibilité aux assistants de service social de rentrer dans la fonction publique afin d'y exercer leurs missions. Ainsi, le gouvernement s'apprête à influencer le contexte du traitement des problèmes sociaux, et va affirmer lentement sa place de concepteur de l'action sociale les années suivantes. En effet, depuis la fin du conflit mondial, le « mythe de l'État protecteur et dispenseur gagne du terrain » (Rupp, 1969) et plusieurs mesures sont prises afin de structurer et de coordonner l'action sociale. Au départ, le vote de la « loi d'assurances sociales » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) pose le principe de l'intervention de l'État dans la protection sociale : c'est le début de l'État-providence. Il s'agit d'un ensemble de règles fondées sur la solidarité entre les individus, concourant à couvrir les risques sociaux que constituent la maladie, la vieillesse, la famille, le chômage et la pauvreté. Ce système permet de garantir le versement de ressources selon une redistribution. A partir de 1945, le système de redistribution des revenus commence alors à se généraliser, et notamment avec la création des grandes administrations, telle que la Sécurité sociale. Afin que chacun puisse bénéficier de ses droits, les assistants de service social semblent alors représenter le personnel adéquat pour réaliser l'application concrète des nouvelles mesures de législation sociale.

Ainsi, la conception du traitement des problèmes sociaux n'appartient plus uniquement au groupe professionnel, cette formation étant dorénavant assurée et légiférée par le gouvernement, et plus précisément par le ministère de la Santé et de la Population créé en 1946. L'État réaffirme également sa volonté « de rationaliser l'action sociale » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) en créant en 1950, une loi « relative à la liaison et à la coordination des services sociaux » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) départementaux, reprise en 1959, afin d'en accélérer sa réalisation. Il s'agit d'améliorer la répartition des tâches entre les différentes structures, « selon leur vocation, leurs possibilités réelles et le nombre d'habitants » (Le Bouffant C., Guelamine F., 2002). De plus, une distinction entre services sociaux polyvalents

et spécialisés est réalisée. Cette différenciation est reprise dans le décret du 30 juillet 1964, qui crée les Directions départementales de l'action sanitaire et sociale (D.D.A.S.S.) et les Directions régionales de l'action sanitaire et sociale (D.R.A.S.S.). Le service social est directement concerné par cette réforme, puisque ce décret est suivi en mars 1965 d'instructions dont l'objet est l'organisation du service social départemental. Ainsi, l'État intervient sur les champs d'action des assistants de service social. Une circulaire venant redéfinir leurs conditions de travail est élaborée, et notamment avec la construction des circonscriptions d'actions sanitaires et sociales en 1966, lesquelles font émerger les nouvelles assistantes de service social polyvalentes de secteur. L'action sociale, qui pendant de longues années était restée l'objet de mesures ponctuelles, est donc désormais devenue un objectif prioritaire pour l'État. La nécessité de mettre en place une réelle politique sociale est dorénavant envisagée et la Direction de l'action sociale apparaît.

Ainsi, la structuration de l'action sociale devient de plus en plus précise et va être confirmée par les lois de décentralisation de 1982 et 1983. Ces lois entraînent un transfert des compétences : l'action sociale relève désormais en majeure partie des Conseils généraux, lesquels emploient près de 60 % des assistants de service social. « La décentralisation a profondément modifié l'action sociale et le travail social » (Bouquet, Garcette, 1998). Elle a eu pour finalité de générer, par une territorialisation des réponses, l'optimisation de celles-ci et la proximité avec l'utilisateur. Dans le même temps, elle a modifié l'ensemble du contexte institutionnel sur plusieurs points principaux. Le transfert des compétences aux élus locaux a provoqué un rapprochement du politique et de l'intervention sociale. Les Conseils généraux sont devenus non seulement payeurs mais décideurs, ils établissent désormais leurs propres choix politiques. Dorénavant, le service social ne met plus seulement en œuvre la politique de l'État, directement ou par délégation de mission de service public, mais aussi une politique sociale locale avec ses propres priorités. De plus, la décentralisation a entraîné un redéploiement des missions de l'État et « d'aucuns disent que c'est un retour en force » (Bouquet, Garcette, 1998) du gouvernement, afin de faire face à la deuxième question sociale que représente l'exclusion. Ainsi, la recherche de réponses spécifiques est provoquée et l'action sociale territorialisée, valorisée. Cette période est alors caractérisée par l'abondance de dispositifs mis en place pour permettre un traitement social des problèmes. Il s'agit, par exemple, de développement social des quartiers, ou de dispositifs d'insertion des jeunes. Par ailleurs, ces derniers sont complétés par la création du revenu minimum d'insertion (RMI) en 1988, et la loi Besson sur le droit au logement en 1990. Enfin, la décentralisation entraîne le repositionnement des organismes de protection sociale et des grandes structures sociales. Les

Caisses primaires d'assurance maladie (CPAM), la Mutualité sociale agricole (MSA) et les Caisses d'allocations familiales (CAF) repositionnent leur personnel, soit sur des missions institutionnelles, soit sur des actions collectives ciblées, et sur des actions de développement local.

Ainsi, la dépendance des assistants de service social au gouvernement après 1945 et au moment des lois de décentralisation dans les années 1980 a provoqué une transformation de leurs pratiques quotidiennes et a profondément bouleversé la profession dans son identité.

4. Une identité professionnelle en redéfinition constante

Comme vu précédemment, à partir de 1945, le gouvernement impose sa place de concepteur de l'action sociale. De ce fait, il développe et réforme les services sociaux, en créant de nouvelles législations sociales. Ainsi, contraints à appliquer les directives étatiques, les assistants de service social voient leur activité se redéfinir. Considérées au départ « comme un énorme progrès social aux yeux des professionnels » (Bouquet, Garcette, 1998), ces évolutions rendent toutefois « leur travail plus administratif » (Bouquet, Garcette, 1998). L'espace devient alors mince « entre le traitement administratif d'un dossier » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) avec « le recueil d'informations « ... » que nécessitent l'attribution de prestations, et l'aide et le soutien à apporter aux personnes en difficulté » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). De plus, avant de faire accéder à leurs droits les « clients » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), les professionnels doivent dorénavant « apprendre à justifier de leur action » (Bouquet, Garcette, 1998) et soumettre les demandes à des responsables administratifs. Aux « contacts plus directs et personnalisés » (Bouquet, Garcette, 1998) qu'ils « entretenaient auparavant avec les décideurs » (Bouquet, Garcette, 1998), se substituent des commissions et une « hiérarchie nouvelle » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), laquelle est d'autant plus renforcée par la création des Directions départementales des affaires sanitaires et sociales (DDASS) et des Directions régionales des affaires sanitaires et sociales (DRASS) dans les années 1960. Avec la mise en place de cette hiérarchie technique et administrative, la distinction entre services polyvalents et spécialisés est également réalisée, laquelle entraîne une nouvelle modification des pratiques professionnelles. Celles-ci sont dorénavant définies en termes de « tâches » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) : certaines appartiennent aux services

polyvalents, d'autres aux services spécialisés. Ainsi, cette différenciation a l'avantage de clarifier les objectifs, mais enclenche néanmoins « dans la réalité, des pratiques parcellisées » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Les deux types d'interventions amènent « à des confusions » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), et à « des superpositions « ... » de l'action « ... » compromettant bien souvent une réelle efficacité » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). L'ignorance réciproque des services sociaux les uns par rapport aux autres, conduit à rendre incohérentes les interventions auprès des familles et à renforcer l'idée qu'il faut se méfier » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) des assistants de service social « accusés de violer l'intimité et la vie privée des clients » (Le Bouffant, Guelamine, 2002).

Par ailleurs, les professionnels sont davantage contraints à une redéfinition de leur espace d'intervention, du fait que se multiplient au cours de la même période les professions sociales. En effet, corrélativement à la mise en place de politiques sociales toujours plus nombreuses, d'autres intervenants apparaissent afin « d'accomplir les missions de protection de l'enfance, et d'aide aux familles » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Il s'agit notamment des éducateurs spécialisés en 1967 et des conseillères en économie sociale et familiale en 1977. Ainsi, les assistants de service social sont constamment obligés de repositionner leurs rôles. De plus, l'institutionnalisation du service social et la fonctionnarisation des assistants de service social dans le service public sont renforcées par la création des Conseils généraux. Avec le transfert des compétences, les professionnels sont alors directement soumis aux décisions de leur employeur concernant les choix d'action sociale. En dehors d'une circulaire de Nicole Questiaux, alors ministre de la Solidarité nationale en 1982, aucune orientation précise à un niveau national n'est donnée. Le groupe professionnel se confronte alors parfois de façon difficile à la politique territoriale des élus et à leur « logique de clientélisme » (Bouquet, Garcette, 1998). Obligés à une rationalité et à des contraintes budgétaires, ces derniers réclament plus de transparence, d'efficacité et de rentabilité dans les pratiques professionnelles, et n'apprécient pas toujours que leurs employés soient tenus au secret professionnel. Néanmoins, les assistants de service social rappellent les principes déontologiques qui fondent l'intervention du Travail social et essaient de continuer « à penser leur activité dans un cadre individuel et libéral » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), même si leur tendance au repli corporatiste ne suffit pas à compenser la perte d'autonomie que subissent leurs pratiques. Le groupe professionnel éprouve des difficultés à s'affirmer comme représentant de l'institution départementale, car il est investi d'une forte culture professionnelle. Ainsi, au fil des années, l'intervention de l'État dans l'action sociale se fait toujours de manière plus insistante. Par la mise en place de réglementations administratives, et

au travers des élus locaux, le gouvernement prend une place grandissante auprès des assistants de service social. Celui-ci devient alors une « menace » (Vilbrod, 2003) pour l'identité professionnelle, et provoque pour partie au fil du temps, la construction d'une « représentation critique » (Vilbrod, 2003) du travail social car le groupe professionnel devient progressivement de manière explicite « un des instruments de la politique sociale de l'État » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). « Dépossédé » de son rôle, il doit faire face à des remises en question provenant d'une évolution située au cœur même de ses pratiques.

Cependant, plusieurs bouleversements issus de l'environnement social vont également questionner l'identité professionnelle, qui sera ainsi « régulièrement mise à mal » (Vilbrod, 2003). Dans un premier temps, la critique de la société à travers les événements de mai 1968 est l'occasion donnée aux professionnels eux-mêmes de faire part de leur profonde insatisfaction concernant leurs pratiques. Ils prétendent assurer « un rôle trop palliatif » (Rupp M.A., 1986), et ne pas s'attaquer aux causes profondes des problèmes sociaux qu'ils rencontrent. « Replâtre » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) et « colmatage » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), c'est la définition qu'ils donnent de leur propre travail. Cette autocritique vient ainsi annoncer « les prémices d'une crise d'identité » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), laquelle va s'accroître avec les critiques des sociologues quelques années plus tard. En 1972, la revue *Esprit* édite un numéro spécial intitulé « Pourquoi le travail social ? », « dans lequel est remise en question l'existence même du Travail Social, accusé d'être au service de l'État et non de la population » (Bouquet, Garcette, 1998). Les intellectuels, tels que Jacques Donzelot en 1977, et Jeannine Verdes-Leroux en 1978, affirment que « le travail social est politique » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), et que toute intervention sociale revêt « un caractère profondément idéologique » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Ainsi, sa fonction première serait d'exercer un « contrôle social » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) sur les pratiques qui présenteraient « un risque pour la société bourgeoise » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Les assistants de service social se font alors surnommer les « nouveaux hussards de la République » (*Esprit*, 1972 : p.541). Il est de plus reproché aux professionnels, et notamment par les médias qui leur renvoient une image « parfois rude » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), « de moraliser et de normaliser à outrance les usagers ». En remplissant « une fonction de régulation sociale forte » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), ils se font également accuser de remplir une « fonction de surveillance-correction » (*Esprit*, 1972 : p.541), et se chargeraient ainsi de « punir » pour mieux « pédagogiser ? » (*Esprit*, 1972 : p.541).

Face à ces nombreuses critiques, « les syndicats et associations professionnelles, alors en perte de vitesse, ne prennent pas la défense » (Bouquet, Garcette, 1998) des assistants de

service social, lesquels continuent à s'enterrer d'avantage dans leur « crise d'identité » (Bouquet, Garcette, 1998), d'autant plus qu'apparaissent au cours de la même période, de nouveaux acteurs sociaux. En outre, durant les années 1970 se développe le « mouvement associatif » caritatif et humanitaire. Ainsi, les bénévoles déploient « de grandes opérations médiatiques » (Bouquet, Garcette, 1998) qui laissent souvent « dans l'ombre » (Bouquet, Garcette, 1998) l'activité des travailleurs sociaux qualifiés. Dans les années qui suivent, le « malaise des travailleurs sociaux » (Bouquet, Garcette, 1998) continue à s'accroître d'autant plus que la crise économique consécutive aux chocs pétroliers de 1972 et 1973 éclate. Ainsi, entraînant l'apparition d'une nouvelle pauvreté, cette dernière a des répercussions directes sur les missions et le public accueilli par les professionnels. En effet, la crise économique des années 1980 entraîne l'évolution des problèmes sociaux : une « crise salariale » (Bouquet, Garcette, 1998) explose, le taux de chômage augmente, et la pauvreté réapparaît. Une part croissante des salariés est alors conduite à des situations précaires et faiblement rémunérées, et le nombre de « personnes durablement écartées du marché du travail » (Bouquet, Garcette, 1998) augmente. L'inactivité domine et la pauvreté s'étend alors à des « populations autrefois protégées » (Bouquet, Garcette, 1998). Auparavant « résiduelle » (Bouquet, Garcette, 1998), celle-ci devient une « pauvreté structurelle » (Bouquet, Garcette, 1998), et à la « marginalité » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) se substitue « l'Exclusion sociale » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Selon le sociologue Robert Castel, l'exclusion est le résultat de plusieurs processus d'affaiblissement des « mécanismes de solidarité » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), dont le chômage et l'exclusion économique sont les facteurs déterminants.

Ainsi, le service social, longtemps habitué à la prise en charge traditionnelle d'utilisateurs en rupture de lien social, est dorénavant confronté à une masse de population diversifiée, et ses interventions s'en trouvent transformées. Le « nombre de bénéficiaires de l'Aide Sociale, de l'assistance et des assurances sociales » (Bouquet, Garcette, 1998) augmente et multiplie les « besoins urgents » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), notamment en termes de revenus. Cependant, avec la crise économique, les ressources servant à faire fonctionner la protection sociale sont plus difficiles à dégager, d'autant plus que les dépenses de santé augmentent et que la durée de vie s'allonge. Ainsi, les dispositifs de solidarité s'effritent, et la « crise » financière du système s'amorce, malgré les différentes mesures préconisées par le gouvernement, comme la Contribution sociale généralisée (CSG) et le Remboursement de la dette sociale (RDS). Les assistants de service social accueillent alors les usagers avec des problématiques qui se complexifient, et « constatent que les situations individuelles et familiales ne s'améliorent pas » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Ainsi, la profession qui « se

trouve sollicitée pour répondre aux effets d'une crise dont elle ne peut juguler les effets négatifs » (Le Bouffant, Guelamine, 2002), est l'objet des « critiques les plus acerbes » (Le Bouffant, Guelamine, 2002). Les employeurs des professionnels : État, collectivités territoriales et municipalités, vont notamment leur renvoyer une « image dévalorisée » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) leur accordant une confiance « toute relative » (Le Bouffant, Guelamine, 2002).

Par ailleurs, « Les vacances de postes, la baisse de candidats dans les écoles » sont « des indicateurs de l'image négative de la profession » (Le Bouffant, Guelamine, 2002) véhiculée à cette époque. Face à ces nombreuses critiques, plusieurs décrets et arrêtés apparaissent dans les années 1980 et 1990⁴⁷ afin de réformer les conditions d'accès à la formation et à la profession. Au-delà de ces rénovations successives, le diplôme d'État subit en 2004, une véritable « refonte » (Songoro, 2004), avec le souci de prendre en compte plus de quinze ans d'évolution du travail social. Celle-ci vient alors à nouveau questionner les constructions identitaires, puisque selon Alain Vilbrod, ces dernières « se construisent pour une large part sur la formation initiale et le certificat décroché » (Vilbrod, 2003). En effet, le diplôme d'État d'assistant de service social est rénové par le décret et les arrêtés des mois de juin et décembre 2004. D'après Elisabeth Gras (à l'époque, conseillère technique à la Direction générale de l'action sociale), l'ambition de la refonte est « d'assurer une meilleure assise et de réaffirmer à travers l'architecture de la formation, les compétences socles qui constituent le cœur du métier » Concrètement, le diplôme repose désormais sur la base de plusieurs « référentiels ». Le premier est nommé « professionnel ». Il définit et précise les missions, le cadre d'intervention, les tâches et les aptitudes nécessaires pour exercer. Ainsi, l'assistant de service social doit agir avec les personnes, les familles et les groupes, « par une approche globale » (Songoro, 2004) afin « d'améliorer leurs conditions de vie sur le plan social, sanitaire, familial, économique, culturel et professionnel » (Songoro, 2004). Pour cela, il développe les capacités des usagers « à maintenir ou restaurer leur autonomie » (Songoro, 2004), afin de « faciliter leur place dans la société » (Songoro, 2004), et mène « avec eux toute action susceptible de prévenir ou de surmonter leurs difficultés » (Songoro, 2004). Il contribue également à des actions de prévention, et lutte contre toute forme d'exclusion en référence à plusieurs domaines d'activité : l'accueil, l'évaluation, l'information, l'orientation, l'accompagnement social, la médiation, la veille sociale, l'expertise, la formation, la conduite

⁴⁷ Le décret n°80-334 du 6 mai 1980, et les arrêtés des 21 et 22 octobre 1991 précisent les conditions d'accès à la profession d'assistant de service social. L'arrêté du 16 mai 1980 et l'arrêté du 11 septembre 1995 concernent la formation d'assistant de service social. Enfin, l'arrêté du 19 juin 1980 définit les agréments des établissements de formation et des directeurs d'établissements de formation, ainsi que des responsables d'unités de formation.

de projets, le travail avec les groupes, et enfin le travail en réseau. Au-delà des fonctions décrites, les assistants de service social sont amenés à s'adapter et à composer, selon les missions spécifiques de chaque institution qui les emploie, d'autant plus que les secteurs d'activités sont variés. Il s'agit de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État, des organismes de protection sociale, de l'Union nationale des associations familiales, des établissements de santé publics et privés, des établissements et services médico-sociaux et sociaux, des entreprises publiques ou privées, des associations, du secteur libéral, et enfin de la Politique de la ville.

Ainsi, afin de délimiter cet « emploi générique » (Songoro, 2004), un « socle de compétences commun » (Songoro, 2004) a été défini à travers un second référentiel. Plusieurs épreuves de certification doivent valider quatre domaines de compétences. Il s'agit de « l'intervention professionnelle en service social » (Songoro, 2004), de « l'expertise sociale » (Songoro, 2004), de « la communication professionnelle » (Songoro, 2004) et de « l'implication dans les dynamiques partenariales, institutionnelles et interinstitutionnelles » (Songoro, 2004). Enfin, le dernier référentiel concerne le programme de formation. Désormais, la définition et la mise en œuvre de la politique de formation des travailleurs sociaux sont transférées aux présidents des Conseils Généraux, alors qu'elles appartenaient auparavant à l'État. Concernant le contenu de la formation, ce dernier s'est enrichi en enseignement théorique, tandis que la durée de stage est passée de quatorze à douze mois. Celle-ci se déroule désormais sur un « site qualifiant » (Songoro, 2004) qui doit rassembler une équipe pluridisciplinaire pour l'accueil de l'étudiant, et non un seul professionnel comme c'était le cas avant la réforme. Selon la Direction Générale de l'Action sociale, les stages doivent comporter « de façon équivalente sur la conduite de l'intervention sociale d'aide à la personne et sur l'intervention sociale d'intérêt collectif » (Songoro, 2004). Enfin, le référent professionnel doit être un assistant de service social pour la moitié de la période de stage, mais pas forcément pour la totalité. La formation est désormais allégée pour les titulaires d'un diplôme en travail social de niveau III, ou d'un certificat ou titre de niveau III homologué ou enregistré au répertoire national des certifications professionnelles. Ainsi, des programmes individualisés de formation sont réfléchis par les directeurs d'établissements.

Enfin, le diplôme est aujourd'hui adapté à la validation des acquis d'expérience (V.A.E.). Pour y accéder, les intéressés doivent justifier de l'exercice d'une activité salariée, non salariée ou bénévole, en rapport direct avec le contenu du diplôme, pendant une période de trois ans cumulable, et ne datant pas plus de dix ans. Il s'agit de l'exercice de deux activités de la fonction « accompagnement social » (Songoro, 2004) ou de « la conduite de projet et

travail avec les groupes » (Songoro, 2004). Les allégements de formation et la VAE sont des avancées, mais elles constituent aussi des « menaces » (Vilbrod, 2003) pour l'identité professionnelle des assistants de service social. En se basant sur des compétences individualisées plus que sur une réelle certification, le diplôme d'État risque une « déqualification » (Vilbrod, 2003) progressive, et une « illisibilité accrue des cloisonnements professionnels » (Vilbrod, 2003) par les « risques d'assimilation » (Vilbrod, 2003) entre les professions encourues. En effet, d'après Alain Vilbrod, l'identification d'un groupe professionnel repose essentiellement sur la cohérence et la continuité de l'organisation de ses filières de formation. Ainsi, le groupe professionnel est bousculé par ces « insiders » (Vilbrod, 2003), mais il tend également à se fragiliser avec l'arrivée croissante de nouveaux intervenants sociaux : les « outsiders » (Vilbrod, 2003). Il s'agit de professionnels hautement diplômés, comme les chefs de projets, les agents de développement local, et des personnes pourvues de titres universitaires de type master, mais aussi d'intervenants sociaux de niveau IV, V, voire VI. Ainsi, autrefois, « figure centrale » (Vilbrod, 2003) du travail social, les assistants de service social, toujours reconnus comme de niveau III, sont taraudés par d'autres professions sociales qui se cherchent et se déploient. Les équilibres entre celles-ci sont fragiles, car les « évolutions, restructurations et destructions » des groupes professionnels se jouent aux frontières de chacun d'entre eux.

L'expression d'épuisement professionnel est apparue pour la première fois dans les années 1970 aux États-Unis, pour qualifier la nature du stress que pouvaient ressentir les travailleurs sociaux. Aujourd'hui, les conditions d'exercice sont de plus en plus difficiles, compte tenu de l'augmentation du nombre de demandeurs d'aide, et de la baisse corrélative des moyens alloués. Cette expression nous a donc semblé particulièrement pertinente pour qualifier la nature des RPS des assistants de service social. De même, le détour historique opéré sur l'identité professionnelle des AS nous a permis de mieux cerner ce groupe professionnel et les contraintes qui se sont imposées à lui au cours des années. Aujourd'hui encore, les pratiques professionnelles doivent s'adapter aux évolutions modernes, car cette profession se situe au cœur même de la société. Nous allons voir maintenant à quels types d'autres contraintes, les AS en entreprise doivent faire face.

Section 3. Les difficultés du service social en entreprise

Chaque profession est porteuse de représentations sociales, mais il nous semble que celles de la profession d'AS peuvent être particulièrement stigmatisantes au sein d'une entreprise. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous allons aborder la question des représentations sociales liées à la profession. De même, le service social occupe une place particulière au sein de l'entreprise, et l'assistant de service social peut se retrouver à être le seul de sa profession au sein de celle-ci. Il est donc seul détenteur de l'expertise technique, bien qu'il soit sous dépendance administrative. Par ailleurs, situé le plus souvent au sein de l'équipe RH, l'AS est le seul à être tenu au secret professionnel, bien que ses plus proches collègues soient tenus à la confidentialité. L'AS se doit donc de jongler en permanence entre la préservation des informations confidentielles qu'il détient, et celles qu'il peut partager avec les membres de son équipe.

1. Une profession porteuse de représentations sociales dévalorisantes ?

Le concept de représentation sociale est complexe et difficilement identifiable, car il se situe au carrefour de plusieurs disciplines, telles que la psychologie, la sociologie, l'ethnologie, l'histoire, les sciences de la cognition, de la communication et du langage. Ainsi, faut-il attendre 1961 pour que S. Moscovici en donne une véritable définition scientifique, et élabore la description d'une méthode d'approche, grâce à ses études sur « La psychanalyse, son image et son public » (Moscovici, 1961). En s'inspirant des recherches sur le concept de « représentations collectives » élaboré par Emile Durkheim (1994), l'auteur insiste, lui, sur le caractère dynamique et évolutif des représentations sociales. Dans un premier temps, la définition et les fonctions de celles-ci seront approfondies, puis seront abordées dans un second temps leur dynamique et évolution. Représenter vient du latin « *repraesentare* » (Le Petit Larousse, 1991) qui signifie : rendre présent. Selon S. Moscovici, l'acte de représentation s'effectue toujours entre un Sujet et un Objet qui entretiennent un lien interactif. Le Sujet peut être un individu ou un groupe social ; l'Objet, lui, a un contenu varié. Il est abstrait lorsqu'il se réfère à un événement psychique, une idée ou une théorie. Au contraire, il est de nature concrète quand il désigne une catégorie de personnes ou un

événement social. Le sujet en question se représente, c'est-à-dire rend présent à son esprit un objet extérieur, au moyen d'une image mentale. Autrement dit, il rend sensible et perçoit ce dernier par la production d'une figure, d'un symbole ou d'un signe. Cet acte de création n'est pas une simple reproduction de la réalité, mais est élaboré personnellement et de façon autonome, par l'activité cognitive de l'individu. Ainsi, celle-ci révèle l'origine de la formation et du fonctionnement des représentations sociales, lesquelles résultent de deux processus combinés : « l'objectivation » (Moscovici, 1961) et « l'ancrage » (Moscovici, 1961). L'objectivation se déroule selon trois étapes : « le tri des informations » (Moscovici, 1961), la constitution d'un modèle ou « noyau figuratif » (Moscovici, 1961) et sa « naturalisation » (Moscovici, 1961). Concrètement, elle permet au sujet de matérialiser l'objet, c'est-à-dire de le concevoir clairement afin de l'interpréter et de lui donner un sens. Ce processus est réalisé en fonction des cadres de référence et critères normatifs de l'individu. Ceux-ci dépendent de son histoire, de ses groupes d'appartenance, du contexte social qui l'entoure, et des idéologies dominantes de la société. Par conséquent, lorsque ce sens est élaboré et partagé par l'ensemble des membres d'un groupe social ou d'une société, on parle de « savoir de sens commun » (Jodelet, Moscovici, 1997), ou de « pensée sociale » (Jodelet, Moscovici, 1997). Cette forme de connaissance spécifique devient alors, selon Denise Jodelet, « une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989). L'objet est désormais saisi, approprié et intégré parmi les conceptions familières et schèmes de pensée des sujets. Il s'est enraciné et a provoqué son « ancrage » (Moscovici, 1961), second processus de fonctionnement des représentations sociales. Ainsi, de par la connaissance immédiate que les représentations sociales transmettent, elles permettent aux individus d'expliquer et de comprendre le réel, ce qui traduit une de leurs finalités : leur « fonction de savoir » (Bonardi, Roussiau, 1999). En saisissant la réalité, il est possible de s'y inscrire et donc « de s'y adapter, et de s'y définir une place » (Abric, 1994). En effet, les représentations sociales situent et distinguent les individus et les groupes dans le champ social. De ce fait, elles favorisent « l'élaboration d'une identité sociale et personnelle » (Mugny, Carugati, 1985). Ainsi, plus qu'une « fonction identitaire », en précédant et en déterminant le déroulement des actions, elles influencent les attitudes, conduites et comportements, ce qui leur vaut une « fonction d'orientation » (Bonardi, Roussiau, 1999) et de « justification » (Bonardi, Roussiau, 1999) des pratiques.

Par conséquent, les représentations sociales permettent aux individus « de maîtriser leur environnement et d'agir sur celui-ci » (Abric, 1994), mais pour combien de temps ? Restent-elles figées au cours des époques, ou au contraire se modifient-elles ? « Une représentation se définit par deux composantes : ses éléments constitutifs d'une part, et son organisation, c'est-

à-dire les relations qu'entretiennent ces éléments » (Rouquette, Rateau, 1998). En d'autres termes, une représentation se définit à partir d'un contenu et de la structure de celui-ci. Le contenu en question se compose de deux types de systèmes : l'un est central, l'autre est périphérique. Le premier est caractérisé par son « noyau figuratif » (Moscovici, 1961) appelé aussi « noyau central ». Celui-ci est l'élément fondamental de la représentation, sa dimension est essentiellement qualitative. Sa « fonction génératrice » (Abric, 1994) lui permet de donner sens et valeur à la représentation : son contenu est constitué de la nature de l'objet représenté, des relations entretenues entre l'objet et le sujet ou le groupe ; enfin, du système de valeurs et de normes des individus considérés. Le « noyau central » (Abric, 1994) détermine également la cohérence et la nature des liens unissant les éléments de la représentation. Ici, sa fonction est « organisatrice » (Abric, 1994). Ainsi, a-t-il pour caractéristique d'être « unificateur et stabilisateur » (Abric, 1994), la représentation ne se transforme que lorsque celui-ci est modifié. De ce fait, il est courant de considérer le « noyau central » (Abric, 1994) comme le composant le plus stable et résistant de la représentation. Au vu de la difficulté de le modifier, Mugny et Carugati (1985) l'ont qualifié de « noyau dur ». Sous la dépendance, et autour de ce noyau, s'organise le deuxième système de la représentation : celui des « éléments périphériques » (Moscovici, 1961). Ceux-ci constituent « l'interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle s'élabore ou fonctionne la représentation » (Abric, 1994), ils sont une sorte de « grille de décryptage » (Flament, Jodelet, 2003). Ils ont une « fonction de régulation » (Bonardi, Roussiau, 1999) et de « concrétisation » (Bonardi, Roussiau, 1999) qui permettent de réduire la distance sémantique entre les informations nouvelles de la réalité extérieure, et les paramètres internes de la représentation qu'en a l'individu. Ainsi, « en vertu du principe d'économie cognitive » (Bonardi, Roussiau, 1999), le sujet peut comprendre plus rapidement et facilement la situation qui s'offre à lui. Enfin, les éléments « du système périphérique » (Moscovici, 1961) ont aussi une « fonction de défense du système central » (Abric, 1994), car il protège de l'environnement extérieur. Il assume les contradictions de la nouveauté extérieure face aux représentations du sujet. Par conséquent, pour Claude Flament, le système périphérique fonctionne comme un véritable « pare-chocs » de la représentation.

Ainsi, au regard des caractéristiques des représentations sociales, plusieurs éléments viennent démontrer leur capacité de résistance envers les pressions et évolutions de l'environnement social. Il y a, d'une part, leur long processus d'élaboration constitué, comme vu précédemment, par les phénomènes « d'objectivation » (Moscovici, 1961) et « d'ancrage » (Moscovici, 1961). D'autre part, la protection de l'existant, représentée par la hiérarchisation

des éléments composant leur structure, permet aux représentations sociales de se maintenir en l'état initial. Afin de venir perturber ou même rompre l'équilibre interne des représentations sociales, il faudrait qu'un événement extérieur soit suffisamment important pour qu'il vienne le transformer. Dans ce cas, si le changement est massif et immédiat, ses origines sont principalement fondées sur les pratiques sociales. En effet, d'après les recherches de Claude Flament, si les pratiques nouvelles sont en contradiction explicite avec les représentations, celles-ci se désintègrent brutalement ; ses transformations sont radicales et en rupture avec le passé. Cependant, le plus souvent, l'évolution des représentations sociales se fait de manière insidieuse et progressive. Les pratiques sociales qui étaient rares deviennent fréquentes, poussant ainsi « les éléments périphériques » (Moscovici, 1961) de la représentation à s'activer et à modifier la structure du « noyau central » (Moscovici, 1961). Pour conclure, il ressort que les représentations sociales peuvent évoluer au cours du temps. Néanmoins, leur transformation s'effectue généralement de façon lente, et elle est principalement dépendante des pratiques sociales.

Les représentations sociales liées à la profession semblent encore porter les stigmates de sa longue histoire, et ceci d'autant plus en entreprise, lieu particulier d'exercice de l'AS, où l'aspect économique et compétitif prédomine. Pour autant, les professionnels doivent exercer leur mission en respectant leur code de déontologie, et les contraintes légales qui s'imposent à eux.

2. Histoire d'une profession : indépendance technique et dépendance administrative

La création du service social d'entreprise émane d'une demande des pouvoirs publics, mais aussi des employeurs et des associations, face aux problèmes liés à la main-d'œuvre féminine lors de la Première Guerre mondiale car dès 1914, les hommes sont mobilisés. Le patronat fait donc appel à la main-d'œuvre féminine pour occuper les postes laissés vacants par les soldats. Ces ouvrières, la plupart du temps d'origine rurale, ont des difficultés à trouver des logements. Elles sont donc hébergées dans des dortoirs, le plus souvent insalubres, où leurs enfants en bas âge s'entassent faute de crèches pour les accueillir. Ainsi, l'école des surintendantes d'usines, créée en 1917, puis le service social du travail, en 1918, viennent répondre à la volonté de formation des personnes chargées de gérer les difficultés issues de la

gestion des femmes dans les usines d'armement. « Ces ouvrières attirées par le désir de salaires anormalement élevés (mais cependant inférieur à celui des hommes) négligent leurs enfants, affectent une liberté d'allure très équivoque, sont soumises aux promiscuités de l'atelier, logent dans des baraquements au voisinage immédiat d'Africains et de Chinois » (Guerrand, 1978). En effet, la présence de ces ouvrières dans les établissements d'artillerie devient indispensable compte tenu de la demande de plus en plus importante de munitions. Quant à ces femmes issues des classes populaires, elles n'ont que le travail en usine comme seule ressource, car leurs conjoints sont mobilisés. Les surintendantes d'usine représentent donc, à l'époque, « l'alliée morale et sociale du patron, pour le maintien de la bonne moralité, du bon esprit chez les ouvriers » (Maison des sciences de l'homme, 1976). Au quotidien, elles tentent en fait de pallier aux dures conditions de travail de l'époque, car les préoccupations du gouvernement sont avant tout d'améliorer la production et le rendement des ouvrières dans les usines. En 1918, à la fin de la guerre, les patrons et syndicats décident de licencier ces femmes, sans indemnités. Leur rapatriement s'effectue par les surintendantes que René Doumic (secrétaire perpétuel de l'Académie Française) définit comme « ni religieuses, ni ouvrières, ni femmes du monde ou peut-être tout cela ensemble : elle est entre la classe ouvrière et la nôtre le meilleur agent de liaison, la marraine élue de la paix sociale » (Vie sociale, 1991). Lors de l'entre-deux-guerres, puis pendant la guerre de 1939-1945, les services sociaux d'entreprises connaissent une extension rapide, corrélativement à l'essor des tâches d'assistance telles que l'évacuation des enfants, l'aide aux sinistrés, le ravitaillement, etc. De même, les industriels, tels que Michelin ou Peugeot, vont s'intéresser de plus en plus au travail des surintendantes et vont développer des services sociaux du travail dans leur entreprise. D'ailleurs, la loi du 28 juillet 1942 va rendre obligatoire, dans certaines entreprises de plus de 250 salariés, le service social du travail. Le rôle des surintendantes ou assistantes sociales, tel que défini dans la loi, consiste à travailler en liaison étroite avec « le médecin du travail pour les problèmes sociaux, avec le service d'embauche, de gestion du personnel, la maîtrise et les comités sociaux » (*L'Union*, 1974). Trois missions principales leur incombent : « établir des contacts humains (c'est la permanence d'accueil, les activités individuelles), collaborer avec le médecin du travail, et contribuer à tout ce qui présente un caractère social dans l'entreprise » (*L'Union*, 1974).

Plus concrètement, il s'agit d'écouter et d'aider les usagers par le biais d'un accompagnement individuel (accès aux droits, problèmes en lien avec la santé, la famille, les difficultés financières, l'accès au logement, mais également l'aide à l'intégration, le suivi des personnes hors temps professionnel) et par le biais d'actions collectives ; par exemple, avec la

prévention des risques psychosociaux liés à l'accompagnement aux changements de l'entreprise. De même, l'assistant de service social peut contribuer à améliorer les réalisations sociales dans l'entreprise, et contribuer de ce fait à faire évoluer la politique sociale de l'entreprise (concernant, par exemple, l'accueil des nouveaux embauchés, ou encore les prestations d'action sociale).

Néanmoins, un point mérite d'être mis en lumière quant à la place particulière, voire ambivalente, des assistants sociaux au sein de l'entreprise. Ambivalente ne signifie pas contradictoire ou ambiguë, mais tout comme les fonctionnaires de l'administration publique ou les cadres de l'entreprise, certaines règles de l'organisation s'imposent à eux, et en même temps, tout comme les professions libérales, ils disposent d'une grande autonomie dans l'exercice de leurs fonctions, sans autorité hiérarchique technique. Par exemple, ils ont plus d'autonomie et de possibilité d'initiative que les agents intégrés dans la ligne hiérarchique classique qui reçoivent des ordres, des injonctions et des directives. Au contraire, les assistants de service social, tout comme les membres des professions libérales, dépendent, dans l'accomplissement de leur mission, avant tout de la loi, et plus précisément de l'appareil juridique défini en matière sociale, et aussi « en définitive, de leur propre conscience » (Association nationale des assistants de service social, 1974 : 43). Ainsi, tout comme les médecins du travail ou les conseils de l'économie privée (juridique, fiscal, expert-comptable...), ces salariés disposent d'une certaine liberté. Ils peuvent faire partie d'associations professionnelles correspondant à leur activité (par exemple, pour les assistants de service social, l'Association nationale des assistants de service social). Ces associations ont elles-mêmes rédigé des codes de déontologie, pas forcément reconnus par la puissance publique, mais dont les dispositions s'imposent aux professionnels dans la pratique. Ainsi, « ils sont tenus, en conscience, d'observer dans l'exercice de leurs fonctions des normes de comportement qui répondent à l'intérêt supérieur de la profession ainsi qu'au respect de la loi et au souci du bien public, et qui peuvent entrer en concurrence, voire en conflit, avec les intérêts immédiats de l'entreprise, à laquelle ils sont liés » (Association nationale des assistants de service social, 1974 : 44). Il s'agit donc pour ces praticiens d'une situation intermédiaire, ou d'un statut mixte (compris comme un ensemble de normes, de règles et d'usages), qui caractérise une certaine position dans l'entreprise entre dépendance administrative et indépendance technique.

Plus concrètement, l'assistant de service social est, au même titre que les autres services de l'entreprise, dépendant de la direction ou de la personne déléguée par elle pour exercer l'autorité. Il ne peut donc promouvoir ou initier des actions sans que celles-ci n'aient été

approuvées par les responsables, surtout quand il s'agit d'initiatives liées à des problèmes ou à des réalisations collectives. Par exemple, même un projet réalisé avec le médecin (tel que l'organisation d'un cours de secourisme) doit recevoir l'autorisation et l'appui de la direction. Les actions de l'assistant de service social s'inscrivent donc dans un cadre d'ensemble. Des discussions sur la réforme de celui-ci peuvent être envisagées, mais pas toujours, et si « des veto sont imposés, il faut bien s'incliner, en attendant de pouvoir les faire disparaître » (Bernard, 1966). Néanmoins, cette dépendance peut également s'appliquer pour la résolution de certaines difficultés individuelles et peut donc davantage être bloquante, car telle solution peut être considérée comme meilleure par l'assistant de service social et par l'utilisateur, surtout dans des situations évaluées bien souvent au cas par cas, mais peut ne pas être acceptée par l'autorité responsable au nom du principe du précédent. A l'inverse, l'autonomie de l'assistant de service social doit être reconnue par tous, car elle est nécessaire au service social. En effet, elle est une des conditions du respect dû aux usagers et de la bonne utilisation de certaines techniques. Elle est également impérative pour les échanges strictement confidentiels qu'il a avec les personnes qu'il reçoit. Ceux-ci doivent être basés sur la confiance et concernent, le plus souvent, le travail éducatif à mener : faire prendre conscience des problèmes, mais aussi des perspectives possibles à ouvrir, ainsi que des responsabilités à assumer. La qualité professionnelle accordée à l'assistant de service social est donc une nécessité. Il n'a pas de comptes à rendre dans sa technique professionnelle quotidienne, même si vu de l'extérieur, certaines méthodes peuvent paraître inutiles ou peu efficaces. Si celui-ci a besoin d'appui, il doit le demander par elle-même « sans que l'on ait besoin de l'y inciter, ni de la contrôler » (Bernard, 1966 : 84).

L'assistant social doit donc préserver son autonomie et son indépendance s'il veut exercer correctement ses fonctions. De même, il doit jongler avec les membres de son équipe afin de ne partager que certaines informations.

3. La coopération : entre secret professionnel et relation aux autres services

Trois conditions de réussite sont nécessaires à la coopération : il faut définir avec rigueur quels sont les buts et les limites des divers services, et voir les différents services comme étant complémentaires les uns des autres ; mais il est primordial aussi que les

responsables des divers services veuillent cette coopération. Si les buts et les limites des divers services ne sont pas bien définis, ces structures mal définies peuvent être génératrices de conflits. L'assistant de service social étant polyvalent au sein de l'entreprise (dans le domaine social, son rôle peut être défini comme de la polyvalence de catégorie), sa fonction peut être perçue par certains comme un empiètement sur la leur propre. Par exemple, un médecin peut se sentir frustré si l'assistant de service social oriente tel usager vers un médecin spécialiste sans passer par le médecin du travail ; et inversement, un médecin du travail peut demander à rencontrer les parents d'un apprenti sans passer par l'assistant de service social, ce qui peut générer le même type de frustration. Néanmoins, quand des difficultés de cet ordre apparaissent, celles-ci peuvent facilement être aplanies si les deux professionnels regardent le bien et les buts à atteindre en faveur de l'usager.

Concernant la complémentarité des services, l'assistant de service social a besoin de s'appuyer sur les diverses compétences à l'œuvre dans l'entreprise (par exemple, le chef de service, ou encore le services des ressources humaines). Bien souvent, c'est lui qui a plus besoin d'eux que l'inverse, mais sa moindre spécialisation peut aussi être considérée comme un instrument souple prolongeant l'action du spécialiste. Un échange d'informations en commun ou en complémentarité permet souvent d'aboutir à des solutions meilleures que plusieurs actions isolées. Ici, c'est souvent à l'assistant de service social de montrer avec tact l'utilité de son concours. Enfin, en ce qui concerne la volonté de coopération des responsables des différents services entre eux et avec le service social, il peut surgir des problèmes de structures, mais aussi de personnes (mauvaise entente, méfiance, rivalité, etc.). Là encore, l'assistant de service social doit pouvoir jouer un rôle de facilitateur dans les échanges en s'efforçant de prouver par ses actes, sa loyauté, sa discrétion et son efficacité, afin de vaincre les réticences éventuelles. De même, en tant qu'élément (de par sa fonction) favorisant de meilleures relations humaines, il peut être à l'initiative des échanges, en étant « la moins sensible aux susceptibilités personnelles » (Bernard, 1966 : 87), ou encore en proposant « de franches mises au point » (Bernard, 1966 : 87) afin de tenter de réduire le nombre et le poids des incompréhensions éventuelles.

En revanche, toute la difficulté de cette collaboration pour l'assistant de service social, de par les échanges d'informations qu'elle suppose, reste dans la préservation et le respect du secret professionnel imposé dans sa profession par la loi. En effet, comment envisager une solution efficace face à la complexité d'un problème si l'on n'en possède pas tous les éléments ? Dans la réalité quotidienne, et hormis le cas où l'usager a donné son accord pour la transmission des informations, l'assistant de service social est donc amené à jongler entre les limites du secret

professionnel défini en théorie, et les collaborations quotidiennes où les principes de discrétion et de confiance vont bien souvent plus facilement s'appliquer. Par ailleurs, il se peut également que le secret professionnel soit « secret de polichinelle », car parfois, les collègues de travail peuvent en savoir bien plus que l'assistant de service social lui-même. Mais, mis à part ces deux cas de figure où les informations peuvent circuler librement, si l'assistant de service social se cache systématiquement derrière le secret professionnel, il risque d'agacer ses interlocuteurs et, paradoxalement, il peut ne susciter alors qu'une confiance limitée. « Souvent, on l'évincera de groupes chargés de l'étude de problèmes humains dans l'entreprise, persuadé que l'importance de sa contribution sera trop limitée pour être utile » (Bernard, 1966 : 88). Au contraire, si les membres de l'organisation sont assurés que l'assistant de service social tait certains éléments, mais le fait d'une manière intelligente dans l'intérêt des usagers, il est plus rare qu'il ait à répondre à des questions indiscrettes ; et seront davantage acceptés, sans se froisser, des refus de sa part de répondre. De plus, ceux qui sont mis dans la confiance peuvent en éprouver de la satisfaction, et ainsi vouloir justifier la confiance témoignée en s'activant le plus efficacement possible à la recherche de solutions satisfaisantes.

Plus concrètement, concernant les relations de l'assistant de service social avec la direction ou la direction du personnel, il semble indispensable que le directeur le reçoive à intervalles réguliers afin de lui parler de la vie générale de l'entreprise, ainsi que de ses orientations économiques et sociales. Grâce aux perspectives d'ensemble qui lui sont données, l'assistant de service social voit donc mieux sa place et les buts de son action. De même, au cours de ces intervalles, de son côté il peut aussi transmettre des informations concernant l'amélioration de la vie sociale de l'entreprise de par ses observations quotidiennes, et faire ainsi des remarques constructives. Ces échanges ne peuvent avoir lieu que si la confiance réciproque et la franchise du dialogue existent, tout en respectant le devoir de discrétion de l'assistant de service social. Cette collaboration est d'autant plus efficace qu'elle se passe en bonne intelligence et en complémentarité. Par exemple, avec le directeur du personnel, les échanges peuvent porter sur la résolution de problèmes collectifs, la discussion de certaines positions prises par les uns ou les autres, en ajoutant un supplément d'informations pour y voir plus clair et plus juste, ou encore la réflexion sur certaines propositions émises par la direction pour les enrichir de données nouvelles. De même, avec les membres de la hiérarchie technique, l'assistant de service social, de par sa vision globale, peut apporter un point de vue supplémentaire tout en reconnaissant les impératifs techniques et économiques, afin que tous les aspects du problème soit envisagés par le technicien. Ainsi, compte tenu de l'ensemble des

caractéristiques de la fonction d'assistant de service social en entreprise, ce professionnel atypique peut rencontrer des difficultés pour s'adapter et s'intégrer au monde de l'entreprise. En effet, il n'existe pas de formation spécialisée au travail social dans une entreprise, alors même que l'assistant de service social est isolé à l'intérieur de celle-ci, étant bien souvent seul à assumer ses fonctions. Le seul titre créé par le décret du 9 novembre 1946 se rapprochant des activités d'un assistant de service social en entreprise est la fonction de conseiller du travail, mais il s'agit d'une formation supplémentaire à suivre, s'étalant généralement sur douze mois. L'enseignement se centre sur l'étude des problèmes du travail et apporte une culture générale nécessaire à la fonction. Dans la réalité, les postes de service social d'entreprise sont plutôt tenus en majorité par des assistants de service social. Dans la pratique quotidienne, et quelle que soit la qualité de ses collaborations, l'assistant de service social est donc le seul de sa profession, et par là même, le seul à s'interroger sur la ligne à suivre ou les orientations à prendre afin de réaliser un réel service social, sans appui technique, et sans bénéficier d'une supervision par exemple. De même, bien souvent cet isolement professionnel se poursuit hors de l'entreprise, mais même si des associations professionnelles existent, celles-ci se révèlent souvent insuffisantes ou inadaptées pour répondre aux préoccupations quotidiennes. Par ailleurs, la difficulté essentielle de cette fonction tient également au fait qu'elle n'est pas délimitée de façon précise au départ, mais se borne à indiquer les orientations générales souhaitables. En revanche, quelles que soient ses compétences, l'assistant de service social n'est pas le seul responsable de la qualité de son intégration. Pour rentrer dans une équipe et pouvoir bien travailler avec elle, il faut y être accepté. Pourtant des réticences peuvent apparaître, par exemple, de la part de la direction qui peut vouloir que l'assistant de service social se limite seulement à des problèmes individuels et familiaux ; ou encore de la part du chef du personnel qui peut y voir un concurrent et non un collaborateur. La solution face à ces réticences peut être d'avoir, si possible, dès l'entrée en fonction, une discussion franche sur la dimension et les limites des tâches respectives, ainsi que sur les principes de la collaboration. De même, des réticences peuvent apparaître chez les représentants du personnel et les syndicats qui craignent que l'assistant de service social ne soit qu'un « instrument de la direction et non une personne totalement indépendante d'esprit » (Bernard, 1966 : 135). A ce titre, ils vont attendre du professionnel qu'il fasse preuve d'objectivité et d'impartialité, en plus de ses compétences techniques et de ses qualités de discrétion.

Une autre difficulté de la fonction d'assistant de service social en entreprise peut se trouver dans son évolution professionnelle, tant techniquement qu'humainement. D'un point de vue technique, certaines tâches peuvent être récupérées par certains services tels que le service du

personnel. De même sur le plan humain, l'assistant de service social peut vivre des situations pénibles, voire des antagonismes personnels en fonction des situations rencontrées (par exemple, lors de la fermeture d'un service), et il doit parfois savoir faire preuve de souplesse et d'acceptation devant les changements qui lui sont imposés. Par ailleurs, il peut exister des freins dans l'évolution de la professionnelle, de par l'inadéquation entre ses possibilités d'action et celles de son poste ; ou à l'inverse, du fait du poids des habitudes et de l'agrément trouvé à une situation stable. Cependant, ce dernier point peut être amélioré par le perfectionnement individuel, notamment grâce à la formation continue (formation diplômante, participation à des conférences ou journées d'étude, formations proposées par l'entreprise, etc.). Compte tenu de l'ensemble des particularités liées au poste de l'assistant de service social en entreprise, et ajouté aux caractéristiques propres de la profession qui peut être déstabilisante d'un point de vue nerveux et moral, il est primordial pour ces professionnels de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les représentations sociales liées à la profession d'assistant de service social sont marquées par sa longue histoire : charité, bénévolat, profession féminine, assistantat envers les exclus, « les cas sociaux ». Ces représentations sociales sont d'autant plus stigmatisantes dans un environnement économique où la compétitivité est valorisée. En entreprise, le rôle de l'AS peut donc s'en trouver entaché. Aussi, exercer la profession d'assistant de service social dans cet environnement peut se révéler être un exercice périlleux. Isolé, l'AS doit pourtant réussir à travailler, non seulement avec sa hiérarchie sans se faire instrumentaliser par elle, mais également avec les autres membres de son équipe avec lesquels il ne partage pas la notion de secret professionnel. Ceux-ci peuvent donc parfois ne pas toujours comprendre la posture de l'AS et venir ainsi la mettre en difficulté.

CONCLUSION CHAPITRE 4

Dans ce chapitre quatre, nous avons pu voir comment les assistants de service social sont organisés en filière au sein de La Poste, ainsi qu'au sein du réseau des Services financiers, et enfin au Centre financier de Toulouse. L'ensemble des AS des Services financiers est confronté à des problématiques particulières que l'observation sociale illustre et que l'AS du Centre financier de Toulouse partage. À travers cette présentation, nous avons pu

voir à quel point la profession d'assistant de service social se différencie des autres professions de l'entreprise : l'AS est un collaborateur atypique parmi les autres. À ce titre, en tant que professionnel, il est lui aussi soumis à des RPS, mais qui ne sont pas de même nature que ceux des autres collaborateurs de l'entreprise.

Très souvent, les intervenants sociaux sont confrontés à de l'épuisement professionnel au sein de leurs pratiques, et les assistants de service social n'échappent pas à la règle. De plus, un point particulier a attiré notre attention lorsque nous avons étudié plus en profondeur ce groupe professionnel, c'est la construction de son identité professionnelle. Celle-ci nous a semblé à la fois forte et fragile : forte car elle est le résultat d'une longue histoire et fragile car elle a dû sans cesse se renouveler au fil des années afin de s'adapter aux contraintes de la société. Ces éléments particuliers nous semblent donc également constituer le terreau de RPS.

Enfin, exercer sa profession d'assistant de service social en entreprise nous semble d'autant plus être facteur de RPS. En effet, le rôle de l'AS peut faire l'objet de représentations sociales stigmatisantes au sein d'une organisation où la rentabilité prédomine. De même, l'AS peut être le seul de sa profession au sein de l'entreprise, et peut donc se sentir isolé. Il doit pourtant mener à bien ses missions, tout en gardant son indépendance, que ce soit auprès de sa hiérarchie sans se laisser instrumentaliser par elle, qu'auprès des membres de son équipe (des collègues RH, le plus souvent) avec lesquels il ne partage pas la notion de secret professionnel, même s'ils ne l'entendent pas toujours.

Ainsi, après avoir fait un détour dans notre chapitre quatre sur la question des risques psychosociaux des assistants de service social (interrogation non prévue au départ dans notre recherche-action), nous allons revenir sur les RPS de l'ensemble des collaborateurs, thème initial de nos questionnements.

Néanmoins, ce détour nous a semblé particulièrement intéressant car il nous a permis de mettre en abîme les RPS vécus par les AS (désignés eux-mêmes pour prévenir et agir contre les RPS des agents) de ceux habituellement identifiés pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Par ailleurs, notre positionnement au sein de celle-ci nous permet d'autant plus de saisir cette mise en abîme des RPS selon que nous nous situons en tant qu'AS en fonction qui vit ses propres RPS ; en tant qu' AS observante au sein du réseau professionnel qui identifie des RPS chez ses collègues ; en tant qu'AS salariée de l'entreprise qui met en place des actions de

prévention des RPS dans le cadre du plan d'action défini par celle-ci ; ou enfin, en tant qu' AS chercheuse qui se confronte aux limites de la définition des RPS.

CHAPITRE 5. LA QUESTION DES RPS CHEZ LES COLLABORATEURS

Aujourd'hui, les problématiques liées aux conditions de travail, et plus généralement les risques psychosociaux, sont de plus en plus évoqués. Par exemple, en 2015, lors du projet de loi sur le dialogue social, il avait été demandé par plusieurs acteurs politiques d'inscrire l'épuisement professionnel au tableau des maladies professionnelles. Pourtant cette proposition a été rejetée car il a été considéré que le lien avec les conditions de travail n'était pas systématique, et que des situations personnelles pouvaient également en être la cause. C'est également ce qu'ont invoqué, notamment France Télécom et Renault, devant la vague de suicides de leurs salariés lors de la mise en place du management au sein de structures en pleine mutation. Aussi, lorsque est évoquée la souffrance au travail, celle-ci est souvent associée à une certaine forme d'organisation du travail et de management, résultantes d'une culture de la performance et difficilement tenables.

Dans un premier temps, nous verrons comment définir les risques psychosociaux. Il s'agit d'un dispositif théorique fragmenté qui, à ce jour, ne bénéficie pas d'une définition juridique, ni scientifique. Pour autant, les RPS sont rattachés à plusieurs notions, telles que le stress, la violence, voire le harcèlement ; et au sein des entreprises, ce sont des démarches globales de projet qui sont mises en place pour la prévention, s'inspirant le plus souvent de méthodes en sciences humaines et sociales.

Si les entreprises peinent autant à mettre en place une prévention efficace des RPS, c'est parce que cette notion recouvre celle du travail et de son organisation. Combattre les RPS à la source reviendrait donc à remettre en question le fonctionnement même de l'entreprise. Nous allons donc réinterroger la notion de travail, ses fonctions, ainsi que des concepts y étant liés tels que la motivation et la satisfaction ; puis nous nous arrêterons sur ses enjeux actuels. Nous réinterrogerons également l'idéologie managériale et ses limites en tant que fonction, mais aussi au travers de ses limites humaines. Ainsi, l'ensemble de ces questionnements nous permettra de comprendre à quels défis la mise en place de la filière prévention à La Poste, et plus particulièrement au Centre financier, doit faire face.

Section 1. Les RPS : un dispositif théorique fragmenté et des démarches globales de projet pour y faire face

À ce jour, il n'y a pas de théorie des RPS élaborée à partir de connaissances formalisées qui permettrait d'expliquer le fonctionnement de ce phénomène. Jusqu'à présent, les RPS sont expliqués au travers de concepts (le plus souvent celui du stress), d'outils d'observation, et de modèles différents appartenant à diverses disciplines. Ainsi, de nombreux outils existent pour appréhender les RPS, se basant le plus souvent sur des méthodes d'enquête des sciences humaines et sociales, telles que les observations, les entretiens et les questionnaires. Pour autant, les modèles d'action des entreprises possèdent un caractère limité, voire même parfois éphémère, car la notion de RPS est par définition complexe.

1. Les RPS au travail : concept, facteurs et niveaux d'actions de prévention

Le terme risque psychosocial (RPS) recouvre plusieurs dimensions : celle de risque qui se situe après l'exposition et en amont du danger, celle de l'individu (« psycho »), ainsi que celle de son environnement et de son contact avec les autres (« social »). Sa nature est variée : il s'agit d'un stress élevé, de harcèlement, ou encore de violences. D'après l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2008, « on parle de stress au travail lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement professionnel et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés à faire face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses ». Le harcèlement est « un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » (Accord national interprofessionnel, 2008). Il peut être descendant, ascendant ou transversal, moral⁴⁸ ou sexuel⁴⁹. Les RPS ont un impact négatif sur la santé des salariés. Les conséquences peuvent être physiques (troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires, troubles du sommeil, baisse de l'efficacité du système immunitaire, maladie de peau, etc.),

⁴⁸ Code du Travail Art. L.1152-1 à L.1152-6. Consulté en novembre 2014.

⁴⁹ Code du Travail Art. L.1153-1 à L.1153-6. Consulté en novembre 2014.

psychologiques (épuisement professionnel, anxiété, dépression, démotivation, insatisfaction au travail), et comportementales (addictions, désinvestissement, conflits, violence interne, accidents du travail, négligences, erreurs). Les RPS ont également des conséquences sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que sur les relations de travail. En effet, la performance organisationnelle, qui dépend notamment de la performance économique, peut être entravée par les accidents de travail, les malfaçons, l'absentéisme, les maladies professionnelles, les grèves, et donc les baisses de productivité et de compétitivité. La performance sociale peut également être diminuée par les conflits, le présentéisme, la réduction de la capacité d'innovation, le turn-over, la baisse de la qualité, la dégradation du climat social, ou encore la perte de talents.

Les RPS au travail sont des risques professionnels dont l'origine est multifactorielle. D'une manière générale, d'après le modèle de Karasek⁵⁰, plus la charge de travail est élevée et moins la latitude décisionnelle est forte, plus l'individu est sous contrainte, bien que ce rapport soit contrebalancé par le soutien social. Selon le rapport Gollac⁵¹, les principaux facteurs de risque peuvent être classés en six thèmes : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, la qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs, et enfin, l'insécurité de la situation de travail. L'intensité et le temps de travail englobent les notions de demande psychologique et d'effort. L'intensité et la complexité du travail sont les contraintes de rythme, les objectifs irréalistes ou flous, la polyvalence, les éventuelles instructions contradictoires, les interruptions d'activité non préparées, et l'exigence de compétences élevées. Le temps de travail comprend la durée du travail et l'organisation du temps de travail (nuit, travail posté, horaires « antisociaux », extension de la disponibilité). Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et de façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Les exigences émotionnelles sont fortes en situation de relation au public, de contact avec la souffrance, de peur (violence, accident), ou dans les cas où les émotions doivent être cachées. L'autonomie est la possibilité d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Elle comprend la notion de latitude décisionnelle. L'autonomie recouvre les marges de manœuvre, la participation aux décisions, l'utilisation et le développement des compétences, la possibilité de prévoir et d'anticiper, ainsi que le fait de

⁵⁰ <http://www.psychologuedutravail.com/tag/modele-de-karasek/>. Consulté en novembre 2014.

⁵¹ <http://aractidf.org/risques-psychosociaux/ressources/mesurer-les-facteurs-psychosociaux-de-risque-au-travail-rapport-gollac>. Consulté en novembre 2014.

se développer au travail et d'y prendre du plaisir. La qualité des rapports sociaux fait référence aux rapports entre travailleurs, aux rapports entre le travailleur et l'organisation où il travaille, à l'intégration, à la justice et à la reconnaissance ; autrement dit, c'est le soutien social, l'équilibre entre effort et récompense, et la justice organisationnelle. Le conflit de valeurs, c'est devoir agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir du but du travail heurtant les convictions du travailleur, de ses effets secondaires heurtant les convictions du travailleur, ou encore du fait de travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle (qualité empêchée, travail inutile). Enfin, l'insécurité socio-économique fait référence au risque de perdre son emploi, de voir baisser le revenu de l'emploi, de ne pas bénéficier d'un déroulement « normal » de sa carrière. Il s'agit également de conditions de travail non soutenables, ou encore un risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail ; autrement dit, un avenir du métier incertain, le sentiment d'une évolution des conditions de travail imprévisible, incessante ou incompréhensible.

D'après le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud de février 2010⁵², dix mesures sont importantes pour améliorer la santé psychologique au travail. En effet, l'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés. Celle-ci est l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Au contraire, les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé. Il est important également de donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Pour cela, des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail peuvent être restaurés. La construction des conditions de santé doit aussi impliquer les partenaires sociaux. Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. Les comportements, en termes de conditions de santé et de sécurité au travail, doivent également être mesurés, et les salariés en difficulté accompagnés. Par ailleurs, il est important de ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Au contraire, il faut valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces. Pour cela notamment, il est important de préparer et de former les managers à leur rôle afin qu'ils s'affirment et qu'ils concrétisent leur responsabilité vis-à-vis des équipes et des hommes. Enfin, tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement. Il est important d'anticiper et de prendre en compte l'impact humain des

⁵² <http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/article/rapport-sur-le-bien-etre-et-l-efficacite->. Consulté en novembre 2014.

changements. Ainsi, selon le rapport BIT stress 2000⁵³, il existe trois niveaux d'actions de prévention complémentaires. La prévention tertiaire permet de prendre en charge les individus affectés par le stress. La prévention secondaire aide les individus à développer des capacités, afin de faire face au stress. Enfin, la prévention primaire permet d'éliminer ou de réduire les sources de stress.

En prévention tertiaire, les signaux d'alerte peuvent se manifester au travers de comportements de changement net (inhabituel, soudain ou progressif, altération du fonctionnement), durable (au delà de quinze jours), ou qui s'aggrave ; et par des messages verbaux directs (« je veux en finir ») ou indirects (« je n'aurai bientôt plus de problème »). Les signaux repérables peuvent être émotionnels (angoisse, irritabilité, apathie, autodépréciation, tristesse, hyperémotivité), comportementaux (consommation exagérée d'alcool ou de nourriture, prise de risque, agitation ou au contraire ralentissement, agressivité ou à l'inverse inhibition), ou physiques (troubles du sommeil, troubles de la mémoire, troubles alimentaires, mal de dos, fatigue, problèmes digestifs). Au niveau de la performance, il peut s'agir de difficultés de concentration, de pertes de mémoire, de ralentissement dans les tâches, de doutes, d'hésitations, d'erreurs. Les signes au niveau professionnel sont la démotivation, l'altération des relations interpersonnelles, une moindre efficacité, ou de l'absentéisme. Une personne en difficulté est une personne dont les capacités d'adaptation sont débordées, avec un retentissement professionnel et/ou relationnel. Elle se distingue d'une personne en danger qui est une personne dont la santé ou la vie est menacée. Les signaux de danger sont les signes décrits pour une personne en difficulté avec une intensification et/ou un cumul, ou une disparition soudaine. Dans l'ensemble de ces situations, il faut prévenir le médecin du travail ou la personne ressource.

La prévention secondaire passe par une gestion de son propre stress, ainsi que par le fait d'aider l'autre à gérer son stress. La gestion de son propre stress passe par une prise de conscience de ses pensées automatiques (qui sont des erreurs de logique dans le traitement de l'information appelées distorsions cognitives), qu'il faut questionner afin de prendre du recul et envisager d'autres hypothèses plus objectives et constructives. Il est également important de sortir de ses propres croyances et exigences dues à ses schémas cognitifs personnels. Enfin, il faut éviter les erreurs de raisonnement et d'interprétation comme, par exemple, tirer des conclusions sans preuve, sélectionner une partie des informations, s'attribuer la responsabilité d'évènements négatifs (personnalisation), faire des généralités, adopter un raisonnement

⁵³ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080659.pdf. Consulté en novembre 2014.

dichotomique, ou encore maximiser le négatif et minimiser le positif. Ainsi, afin d'aider l'autre à restructurer ses pensées, il est important d'être empathique, de poser des questions ouvertes, d'accepter toute proposition comme hypothèse, de ne pas juger ni forcer l'adhésion, et d'amener l'autre à s'interroger. Pour cela, la communication ne doit pas être stressante. Elle doit résulter d'une affirmation de soi, à la fois empathique et ferme. Enfin, les techniques de relaxation permettent de combattre la dimension physiologique du stress, mais une bonne hygiène de vie (alimentation, santé, activité physique), des émotions positives liées au plaisir, et le soutien social y sont également très favorables.

En réalité, pour être le plus efficace possible pour réduire le stress au travail, il est nécessaire de combiner à la fois, l'aide apportée aux individus (prévention tertiaire et secondaire), et à la fois le changement organisationnel, avec notamment une prévention primaire.

2. La prévention primaire des RPS et ses méthodologies d'action

Une prévention primaire s'effectue grâce à un pré-diagnostic. Des questionnaires et une étude d'impacts humains du changement peuvent également s'ajouter à la méthodologie avant la mise en œuvre du plan d'action.

Le pré-diagnostic se compose d'un recueil d'informations auprès de plusieurs sources. Il s'agit d'éléments de contexte, d'indicateurs relevés auprès de questionnaires, d'indicateurs provenant des ressources humaines, de remontées du personnel, mais aussi des experts. Au cours de cette période, il faut être vigilant, ou encore en état de veille ou d'alerte, repérer les signaux faibles, suivre les indicateurs, et évaluer les plans d'action préalablement mis en place. Ce pré-diagnostic peut être réalisé, par exemple, par l'intermédiaire d'un groupe projet composé d'experts (équipe médicale, AS, APACT, équipe RH) qui échangera en fonction de l'ensemble des éléments recueillis pour définir un plan d'action. Par la suite, afin de mener un diagnostic approfondi, un groupe de travail composé d'agents peut se mettre en place. Par exemple, dans le pré-diagnostic, des indicateurs liés à la situation personnelle des agents peuvent être étudiés de près (maladies professionnelles, accidents du travail, harcèlement, agression...), ainsi que des indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise, donc plus sur

l'organisation ou les dynamiques de travail (temps de travail, mouvements de personnel, relations sociales...).

Certains questionnaires existent afin d'évaluer le niveau de stress des agents. La Poste a fait le choix de travailler avec un cabinet de conseil indépendant, spécialisé et expert dans le bien-être et la santé au travail : le cabinet Stimulus. Cet organisme a proposé aux équipes médicales de faire passer aux collaborateurs le Dispositif d'évaluation du stress professionnel (DESSP). Il s'agit d'un outil de diagnostic et de suivi des niveaux et des facteurs de stress, utilisé dans une approche populationnelle. Il s'inscrit dans une démarche globale et durable de prévention du stress professionnel, en permettant périodiquement de quantifier le stress selon différents critères (sexe, âge, catégorie d'emploi, responsabilités d'encadrement, etc.), ainsi que d'analyser et de comprendre les principaux facteurs de risque organisationnel. Il permet également d'investiguer des dimensions complémentaires sur la base des questions spécifiques proposées par l'entreprise, d'obtenir des informations objectivées pour servir la réflexion sur les plans d'action de prévention des RPS, et enfin de renseigner le tableau de bord des indicateurs de suivi. L'évaluation repose sur deux principes : l'évaluation de l'environnement, autrement dit les facteurs de risques ; et celle de l'individu, c'est-à-dire le niveau de stress de l'individu. Trois niveaux de risques sont déterminés : faible, modéré ou élevé. Le DESSP s'appuie sur des questionnaires spécialisés, tels que le SP 29⁵⁴ qui comprend cinq classes : le contexte organisationnel, le contrôle, la reconnaissance, les relations et la tâche. Chaque classe comprend elle-même différents facteurs, tels que la clarté des rôles, la conciliation vie privée vie professionnelle, les perspectives d'évolution, le harcèlement, ou encore la charge mentale. Le DESSP s'inspire également du MSP 25 (Lemyre, Tessier, 1998 : 302-321) qui évalue plus particulièrement trois types de manifestations du stress (physique, psychologique, comportementale), et qui détermine trois niveaux de stress (peu de stress, stress, stress élevé). Le DESSP s'appuie aussi sur le *Hospital Anxiety and Depression Scale*⁵⁵ (Zigmond, Snaith, 1983 : 361-370) qui évalue deux dimensions (anxieuse et dépressive) et qui détermine trois niveaux émotionnels (faible, moyen, élevé). Enfin, le DESSP recouvre des questions spécifiques de perception (par exemple, ressenti du stress professionnel et non professionnel, exposition aux incivilités...), et des critères socioprofessionnels tels que le métier, le sexe, l'âge, le niveau de responsabilité, ou encore l'ancienneté. Le DESSP est

⁵⁴ https://books.google.fr/books?id=G3BRCgAAQBAJ&pg=PA17&lpg=PA17&dq=questionnaire+sp29&source=bl&ots=qOYQZi-jTx&sig=7ab0oTOuNYAmXExXt7bNGpEevkA&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjolOfAic_MAhVD8RQKHXCwCboQ6AEILTAD#v=onepage&q=questionnaire%20sp29&f=false. Consulté en janvier 2016.

⁵⁵ HAD : test mesurant le niveau de dépression et d'anxiété

donné par le médecin ou l'infirmière du travail. Sur la base du volontariat, l'agent répond sur un poste informatique dédié au questionnaire pendant vingt-cinq à trente minutes. Le médecin a ensuite la possibilité de le commenter à l'agent au cours de la visite médicale proprement dite. La confidentialité et la sécurité des données sont garanties. Un compte rendu individuel ainsi que des tableaux de bord sont accessibles au médecin. Si plus de cent questionnaires sont remplis, une analyse descriptive avec priorisation des facteurs de stress en fonction de l'exposition et de l'impact sur la santé est possible.

Dans un contexte de changement, une étude d'impact humain peut être plus particulièrement réalisée. Elle est un processus proactif d'analyse, de suivi et de gestion des dimensions humaines de projets organisationnels. Ses objectifs sont d'assurer un plus grand succès au projet organisationnel en qualifiant les pré-requis indispensables à son implantation, de développer une organisation du travail favorable à la santé physique et mentale des salariés impactés par le changement, et enfin d'optimiser la conduite du processus de changement afin que ce dernier voit les risques liés à son implantation amoindris. Dans la conduite du changement, le facteur humain peut parfois être sous-estimé. Les principaux facteurs de risques associés au changement sont les exigences psychologiques (charge mentale, difficultés d'atteinte des objectifs), les contraintes temporelles (manque de temps, travail dans l'urgence), l'adaptation au changement, les incertitudes vis-à-vis de l'avenir, la rigidité des procédures de travail, l'inquiétude devant les restructurations, les perspectives d'évolution et l'équité des critères de promotion ; et enfin, le soutien des managers. Aussi, plusieurs critères peuvent être pris pour référence afin de mener une étude d'impacts du changement. Il s'agit d'items relatifs à l'emploi, aux parcours et à la rémunération, aux procédures et tâches, à l'environnement de travail, aux compétences, à l'organisation, à la culture et aux relations, au style de management, à l'organisation du travail ; et enfin, à la santé et au bien-être. Le moment opportun pour lancer une telle démarche d'évaluation, c'est lorsque l'on sait qu'il va y avoir un changement, et avant que le changement soit complètement déployé. Il s'agit d'une démarche qui repose sur une méthodologie de résolution de problème, qui a pour but de définir des actions concrètes de prévention.

Les grandes étapes contiennent une phase de pré-diagnostic (avec, par exemple, une analyse documentaire réalisée par un groupe projet), une phase de diagnostic (avec notamment une évaluation au cours des entretiens individuels des facteurs de risque, mais aussi des facteurs de protection qui correspondent à la diminution de la probabilité d'apparition de troubles), l'analyse, et la restitution. Un plan d'action peut ensuite être réalisé en intégrant les agents lors de groupes de travail. Au cours de ces groupes, les agents doivent faire la démarche de

s'approprier et de valider la grille des facteurs de risques. Cette première étape leur permet ensuite de quantifier et de qualifier les facteurs de risques prioritaires. En effet, les facteurs de risques sont retranscrits dans un document de synthèse, et après lecture de ceux-ci en groupes de travail, les cinq principaux sont retenus. Par la suite, les problèmes concrets sont identifiés et priorisés, ce qui permet par ailleurs d'effectuer un travail sur les facteurs de protection. Au préalable de cette étape, chaque participant prépare un document avec la formulation de trois problèmes concrets maximum par facteur de risque. Lors du groupe de travail, les cinq problèmes concrets prioritaires sont identifiés. Cette étape qualitative est essentielle, car il existe un risque de proposer des plans d'action qui ne correspondent pas aux difficultés réelles des salariés. Aussi, une fois les problèmes principaux repérés, il faut rechercher et prioriser des actions concrètes. Là encore, avant la réunion, chaque participant prépare un document avec la formulation de trois actions concrètes maximum par facteur de risque et complète une grille de plan d'action (Quel est le problème ? La solution proposée ? Comment ? Qui ? Quand ? Combien ? Quels sont les indicateurs ?). Chaque participant envoie son document au pilote du groupe, afin qu'il rassemble toutes les contributions. Lors du groupe de travail, l'ensemble des actions concrètes proposées sont identifiées et hiérarchisées avec cinq actions prioritaires. A l'issue de cette dernière étape, le plan d'action est réalisé. Il est important que le responsable d'entité puisse le valider et qu'une communication soit faite en CHSCT. Par ailleurs, à l'issue de chaque groupe de travail, le pilote doit retranscrire les synthèses validées en réunion par les participants et les envoyer à leur attention sous 48 heures. En effet, il est important de bien communiquer à chaque étape de réalisation. Il faut bien présenter l'ensemble de la démarche aux acteurs, ainsi que le processus décisionnel et les rôles de chacun. Il faut également bien définir en amont le champ des possibles et être vigilant à l'utilisation des réunions comme une tribune inappropriée. Les objectifs du travail doivent être clarifiés.

Néanmoins, « la prévention du risque psychosocial dépend tout autant du processus d'implantation des solutions que du contenu des solutions implantées »⁵⁶. Plusieurs critères permettent d'évaluer l'implantation du plan d'action. Il s'agit de la transversalité ; autrement dit, la qualité de vie au travail sort des fonctions spécialisées (service de santé au travail ressources humaines) pour devenir une préoccupation des managers et des collaborateurs. La cohérence est aussi un critère important, c'est-à-dire que les différentes versions réactualisées s'inscrivent dans le cadre d'une politique globale de prévention définie par la direction

⁵⁶ Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST), Université de Laval (Québec). <http://www.cgsst.com/fra/recherches/cgsst.asp>. Consulté en novembre 2014.

générale. Il est nécessaire également que les agents voient clairement les effets et que les actions aient un impact sur les indicateurs de santé au travail (par exemple, avec une comparaison des niveaux de stress). Enfin, les actions doivent s'inscrire dans une continuité. Elles doivent être suivies dans le temps et réactualisées en fonction de leur efficacité et de l'apparition de problématiques nouvelles. C'est ce que l'on appelle la démarche d'amélioration continue.

Ici, il s'agit d'une méthode d'action de prévention primaire proposée au sein de La Poste, mais elle n'est pas forcément représentative de l'ensemble des méthodes de prévention primaire au sein des entreprises. Néanmoins, partout le point commun de ces méthodes est qu'elles ont leurs limites, d'autant plus du fait du caractère insaisissable des RPS.

3. Les impacts humains de l'organisation du travail et les enjeux actuels

En France, plus de la moitié des salariés disent éprouver du stress au travail⁵⁷. Ce mal-être génère une accélération des troubles psychologiques liés au travail, ainsi que des maladies professionnelles. Ces symptômes se retrouvent aussi bien dans les organisations marchandes et non marchandes, que dans les secteurs privé, public et associatif, ainsi que dans toutes les branches professionnelles (professions libérales, services, agriculture, commerce, industrie). De même, l'ensemble des niveaux hiérarchiques est concerné : aussi bien les cadres supérieurs, que les cadres moyens, les employés, les techniciens, et les ouvriers. Le mal-être au travail est donc devenu « un phénomène social total » (De Gaulejac, Mercier, 2012 : 32) dans le sens où il concerne la société dans son ensemble. La plupart du temps, ce mal-être au travail est désigné à travers les risques psychosociaux dont une définition va être donnée. La prévention des RPS a plusieurs enjeux : des enjeux humains (au sein de l'Union Européenne, 22 % des salariés souffrent de stress)⁵⁸, économiques (par exemple, coûts indirects avec les maladies, l'absentéisme, la perte de productivité, le turnover, la dégradation du climat social, etc.), juridiques (responsabilité de l'employeur dans le Code du travail, et obligation de procéder à l'évaluation des risques professionnels depuis 2001, y compris les RPS depuis 2002, afin d'en retranscrire les résultats dans le document

⁵⁷http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/19/la-france-championne-du-stress-au-travail_3325688_3234.html. Consulté en janvier 2015.

⁵⁸ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (4^{ème} enquête européenne 2007)

unique), et enfin médiatiques concernant les risques liés à l'image de l'entreprise. La réussite d'une démarche de prévention des risques et de promotion de la santé au travail suppose une implication de tous dans l'entreprise. Ce type de démarche repose sur la responsabilité de chacun au regard de ses prérogatives et de son niveau de responsabilité dans l'entreprise, ainsi que sur une articulation et une coordination efficace entre les différents acteurs sur ce thème. Les acteurs de prévention sont donc : la direction, le service de santé au travail, le CHSCT, l'AS, les ressources humaines, le préventeur, les managers, ainsi que les agents eux-mêmes.

Pourtant, les risques psychosociaux ne sont pas définis dans les textes juridiques, que ceux-ci soient internationaux, européens ou communautaires. « Il sont seulement replacés dans le cadre des fondements généraux du respect de la dignité humaine et de santé de la personne, rattachés sur le plan international aux Droits universels de l'homme et des libertés (Lerouge, 2009) ». Ainsi, le droit à la santé au travail est-il abordé au travers de la charte d'Ottawa, et le Bureau international du travail donne une définition du concept de « travail décent ». En effet, au fil des années, des organismes internationaux tels que l'Organisation Mondiale de la Santé ou l'Organisation internationale du travail ont apporté de nouvelles recommandations, comme le développement d'une politique de prévention, la prise en compte des dimensions mentales des travailleurs, ou encore le principe d'une « adaptation du travail à l'homme ». Le contexte international est donc en pleine mutation en ce qui concerne la définition des cadres de référence et l'évolution des dispositifs juridiques, afin de mieux intégrer les questions de santé mentale liées aux transformations du travail et de l'organisation.

Concernant la situation juridique française, plusieurs dispositions fondamentales structurent le repérage et l'étude des RPS, bien que cette expression ne soit toujours pas définie dans le Code du travail compte tenu de sa complexité, puisqu'elle renvoie à la subjectivité de la personne, à plusieurs facteurs de risques, et qu'elle recouvre à la fois une dimension individuelle et collective, voire sociétale. Pour l'instant, la notion de RPS est plutôt située dans le champ large de la « souffrance au travail » puisque, selon l'Organisation mondiale de la santé, la santé se définit comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Néanmoins, le Code du travail oblige l'employeur à protéger le travailleur au niveau de sa santé et de sa sécurité depuis la loi du 31 décembre 1991, qui définit en particulier l'obligation pour « le chef d'établissement de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger

la santé physique et mentale des travailleurs »⁵⁹. De même, dans la lignée de cette loi, le document unique d'évaluation des risques professionnels, dont les RPS, a été créé par un décret du 5 novembre 2001. Ce document doit inventorier les risques, préconiser des actions, et permettre une réévaluation régulière des risques par l'ensemble des acteurs impliqués en matière de santé et de sécurité au travail. Ces acteurs peuvent être internes (employeurs, médecins du travail, instances représentatives du personnel, comité d'hygiène et de sécurité...) et externes (inspecteurs du travail, préventeurs...). Par ailleurs, la sphère juridique a également intégré la notion de santé mentale, avec notamment le harcèlement moral, en particulier avec la loi du 17 janvier 2002 dite de « modernisation sociale ». A La Poste, il existe, par exemple, un dispositif sur le harcèlement moral et sexuel. Enfin, l'accord national du 26 mars 2010, inspiré de l'accord cadre européen du 15 décembre 2006 sur le harcèlement et la violence au travail, poursuit deux objectifs principaux : améliorer la prise de conscience et apporter un cadre concret pour l'identification, la gestion et la prévention des problèmes liés au harcèlement et à la violence au travail. Néanmoins, il est intéressant de constater dans cet accord que « le stress est directement associé à l'organisation du travail, à l'environnement de travail (terme assez vague) ou à la communication, comme facteurs pouvant conduire à des situations de harcèlement ou de violence au travail » (Valléry, Leduc, 2012). Il est donc reconnu par les partenaires sociaux que certains modes de gestion peuvent bel et bien être pathogènes et que les facteurs de risque sont liés entre eux, car les RPS viennent questionner la santé au travail et, au-delà, les nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail. Par exemple, l'article d'Yves Clot du 28 avril 2011, dans *Le Monde* relève une difficile contradiction : « Le travail requiert plus d'engagement et l'organisation du travail l'empêche ». Pourtant, la santé au travail nécessite de pouvoir bien faire son travail pour créer son propre bien-être. La souffrance provient donc de l'activité « empêchée » pour soi et les autres, car le travail est aussi un processus social et identitaire au-delà d'une activité de production économique. Une approche globale des RPS devrait donc être nécessaire, pourtant l'accord ne donne pas de prescriptions imposant des mesures contraignantes. Il en revient donc à chaque entreprise d'élaborer sa propre charte de référence en négociant une politique de prévention et un plan d'action, afin de mettre en place des pratiques adaptées.

Enfin, la loi française du 20 juillet 2011 sur la réforme de l'organisation de la médecine du travail tente de s'inscrire dans de nouvelles orientations, en prenant en compte et en renforçant le caractère pluridisciplinaire des missions en santé au travail. Ces nouvelles

⁵⁹ Code du travail Art. L. 4121-1 et suivants. Consulté en janvier 2015.

orientations s'articulent autour d'une logique de prévention et non seulement d'une logique de réparation du préjudice subi, et surtout d'une obligation de résultat et non seulement de moyens. Néanmoins, à ce stade, la loi ne règle toujours pas « les difficultés de moyens et de définition des rôles nouveaux des acteurs impliqués » (Valléry, Leduc, 2012), d'autant plus que des freins peuvent exister quant aux représentations des RPS (peurs et tabous produisant un déni ou un rejet du problème l'associant à des facteurs individuels), limitant ainsi les actions et initiatives. Ces difficultés de définition sont certes liées aux limites théoriques des RPS, mais « elles sont aussi politiques par les enjeux sociaux recouverts » (Valléry, Leduc, 2012). Pour autant, et parallèlement aux dispositions législatives, une culture reliant mieux les liens entre la santé et le travail émerge progressivement, ce qui a pour conséquence une formalisation accrue des plans de prévention qui sont ainsi mieux intégrés dans les stratégies des entreprises, mais qui n'en restent pas moins des méthodologies de démarche d'évaluation et de prévention, sans engagement précis de la direction.

Aussi, les RPS représentent un dispositif théorique fragmenté qui ne requiert pas encore de définition scientifique précise. Ils sont encore « un objet scientifique en construction » (Valléry, Leduc, 2012). En effet, à ce jour, il n'y a pas de théorie des RPS élaborée à partir de connaissances formalisées qui permettraient d'expliquer le fonctionnement de ce phénomène. Jusqu'à présent, les RPS sont expliqués au travers de concepts, d'outils d'observation, et de modèles différents appartenant à diverses disciplines sachant qu'un modèle, par définition, possède un caractère limité, et même parfois éphémère. Le plus souvent, l'approche des RPS est donc associée à une notion centrale, celle du stress, qui reste cependant une seule des manifestations du phénomène. De même, en fonction des approches mobilisées, l'accent n'est pas mis sur le même aspect, celui-ci sera tantôt mis sur des processus du fonctionnement humain (émotionnel, cognitif ou psychique, biologique), tantôt sur des facteurs socio-organisationnels (intensité du travail, rapports sociaux, autonomie...), ou tantôt sur des mécanismes particuliers tels que, par exemple, des stratégies d'ajustements. Ainsi, « Il n'existe pas de modèle intégratif des RPS s'articulant sur un ensemble de facteurs, mais des approches spécifiques qui marquent des façons différenciées de concevoir et de traiter les RPS » (Valléry, Leduc, 2012).

Les méthodes d'action de prévention des RPS peuvent être classées en deux catégories : les outils d'alter évaluation (par exemple, un acteur de la prévention de la santé et sécurité au travail, ou un intervenant extérieur) se centrant sur les conditions et situations de

travail ; et les outils d'autoévaluation se focalisant sur les représentations et perceptions individuelles de certains facteurs de RPS et sur les comportements adoptés pour y faire face. Ici, les acteurs sont directement consultés pour collecter des informations relatives au vécu des situations, aussi bien de manière quantitative (avec des questionnaires) que qualitative avec, par exemple des entretiens individuels, ou par la constitution de groupes d'analyse des problèmes. Ainsi, au vu de la complexité des RPS, il convient pour l'entreprise d'adopter « une démarche globale de projet » (Valléry, Leduc, 2012) pour intervenir en amont des risques en faisant de la prévention primaire des RPS.

Section 2. Derrière les RPS, réinterroger la notion de travail

Les RPS, puisqu'ils traitent d'une manière globale de la souffrance au travail, viennent ré-interroger la notion même de travail. Avec la réduction progressive du temps de travail et l'essor de la vie hors travail, on pourrait penser que la notion de travail a perdu de son importance et de sa centralité dans la vie quotidienne des individus. Hors, en réalité, on s'aperçoit que la notion de travail n'en reste pas moins importante, et notamment chez les français qui lui accordent encore une importance toute particulière, même si les exigences vis-à-vis du travail ont changé, y compris vis-à-vis de la conciliation avec sa vie privée. En revanche, même si le travail ne peut être changé, et que par conséquent la sphère personnelle est plus investie, il n'en reste pas moins un processus social et identitaire fort.

1. La réduction du temps de travail et l'essor de la vie hors travail

La mise en place des 35 heures s'est effectuée en trois étapes. En 1997 d'abord, au moyen du volontariat des entreprises ; en 1998 puis en 2000 ensuite, à travers les lois Aubry. Dans la plupart des entreprises, ces mesures de réduction de temps de travail ont été conçues au service de l'emploi et instrumentalisées au service de la flexibilité (Brunhes et *al.*, 2001, Gavini, 2001 ; Meda, 2001). La dégradation perçue des conditions de travail des salariés s'explique donc par une intensification du travail et des horaires devenus plus variables et imprévisibles, notamment chez les femmes peu qualifiées. En revanche, dans certaines entreprises, et surtout chez les cadres, l'aménagement et la réduction du temps de travail

(ARTT) a eu l'effet inverse, en permettant une réelle conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Par exemple, les femmes cadres, sur lesquelles pèsent le plus fortement les contraintes professionnelles et familiales, sont les plus satisfaites des conséquences de l'ARTT sur la vie quotidienne, sachant que les formes d'aménagement du temps de travail sont multiples : partage du temps de travail, temps partiel, travail temporaire, horaire variable, semaine comprimée, annualisation. Certaines entreprises ont donc choisi d'intégrer cette problématique de la conciliation et du soutien à la vie personnelle des salariés dans la mise en œuvre de leur accord d'ARTT. Celui-ci, s'il est souple et négocié, manifeste une politique de soutien à la vie personnelle des salariés. Ainsi, permet-il de diminuer le conflit entre vie professionnelle et vie privée, notamment chez les jeunes parents ; mais il peut aussi porter sur l'ensemble de la vie active, selon les charges familiales, l'âge, ou par rapport à des activités diverses telles que les loisirs, la formation et les engagements civiques. Par ailleurs, l'aménagement du temps selon les besoins individuels est l'une des solutions favorables à l'élimination d'actions déviantes, telles que prendre l'habitude d'arriver en retard au travail, de quitter son travail plus tôt que prévu, ou d'être occasionnellement absent. Ainsi, tout en étant exigeant sur la ponctualité de la part des salariés, l'employeur facilite en même temps leur situation pour obtenir d'eux un comportement temporel positif vis-à-vis de leur travail. C'est ce que certains employeurs ont compris au cours des décennies en individualisant les heures de travail, donnant ainsi aux salariés la possibilité de choisir leur temps de travail. Par exemple, à La Poste, il y a de nombreuses facilités pour les horaires et les temps partiels, mais aussi en termes de télétravail, ou encore de dispositif de préretraite (avec « les temps partiels aménagés seniors »).

La mise en place de l'aménagement et de la réduction du temps de travail est donc révélatrice d'un contexte de travail en plein bouleversement. A travers la réduction du temps de travail, il est donc également question du temps consacré à la vie hors travail. Dans une enquête réalisée par l'INSEE en 1990, une personne sur quatre définissait son attitude à l'égard du travail par l'expression : « *J'aime travailler, mais je ne laisse pas mon travail empiéter sur le reste de ma vie* ». Avec les années, cette attitude s'est amplifiée, puisqu'en 1999 la majorité de la population française n'est pas d'accord avec l'idée que « le travail devrait toujours passer en premier, même si cela veut dire moins de temps libre ». Egalement, au cours de la même année, et toujours d'après les sondages, 64 % de la population française déclarait être favorable à une moindre importance du travail dans la vie. Ces résultats sont révélateurs d'une évolution du principe de primauté du travail au cours du temps et donc en fonction des générations. Le clivage se fait aux environs de 50 ans. Ceux qui sont en âge de travailler

n'acceptent pas de sacrifier leur temps libre, alors que les anciens étaient en majorité pour. En effet, les jeunes salariés de 25 à 34 ans sont plus exigeants que ne le sont leurs aînés en matière d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. D'après un sondage de l'observatoire Thalys réalisé en 2002, 62 % d'entre eux jugent consacrer trop de temps à leur travail, contre 46 % pour la moyenne française. Il y a eu une époque où le temps consacré au travail occupait une place équilibrée par rapport aux diverses dimensions de la vie humaine, notamment celles qui permettaient aux êtres humains de se construire : la famille, la communauté et la religion. Aujourd'hui, même si le temps officiel consacré au travail a considérablement diminué, la vie personnelle est gérée avec des objectifs de performance et des poids d'obligations. Même en vacances, les activités sont chargées d'un horaire, il n'est pas laissé de place à la détente et aux imprévus dérangeants. « La vie est devenue un job ». En somme, même en courant toute la journée, nous manquons de temps pour tout faire. Le temps est le nouvel agent.

Ainsi, est-il difficile de concilier ses responsabilités au travail et celles au sein de sa vie privée. Les conflits entre travail et vie privée sont de plus en plus courants surtout en raison du manque de temps ou d'un surcroît de fatigue, voire les deux à la fois.

2. Des exigences différentes vis-à-vis de sa vie personnelle et du travail

Les tensions entre vie privée et vie professionnelle ne sont pas l'apanage d'une population en particulier. Néanmoins, les sondages de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) font ressortir de fortes tendances, notamment chez les femmes pour lesquelles, le sentiment de manque de temps est plus répandu que chez les hommes. 48 % d'entre-elles déclarent cette insuffisance contre seulement 36 % de leurs homologues masculins⁶⁰. Ce phénomène s'explique non seulement par le temps plus important consacré par les femmes aux tâches domestiques et familiales, mais aussi par le décalage entre les rythmes scolaires et les rythmes de la vie au travail. En effet, la présence de jeunes enfants amplifie cette carence chez les femmes de la tranche 30-39 ans. Le sentiment de manque de temps est aussi lié à la catégorie socioprofessionnelle. Les cadres et professions intermédiaires disent manquer toujours ou souvent de temps, contrairement aux ouvriers et employés non

⁶⁰ Sondage Insee, 2009.

qualifiés. Par conséquent, parmi les différentes catégories socioprofessionnelles, seuls les ouvriers spécialisés ou manœuvres se prononcent en majorité pour la primauté du travail, alors que les cadres moyens se prononcent nettement pour la protection du temps libre. Le facteur le plus explicatif des positions prises est le niveau d'instruction, plus il est élevé et plus la protection du temps libre apparaît importante ; plus il est faible, et plus c'est la primauté du travail qui domine. Dans les milieux les plus éduqués, l'idée que l'on se fait du temps de loisirs correspond à un contenu désirable, nourri de possibles projets ; alors que dans les milieux à faible niveau de scolarisation et faible qualification professionnelle, l'attente est beaucoup moins polarisée sur le temps libre, peut-être parce que la palette de loisirs dont ils ont l'expérience ou auxquels ils peuvent avoir accès est limitée. Ainsi, loin des « superwomen des années 80 » qui voulaient réussir sur tous les fronts et en même temps, les jeunes femmes cadres actuelles ont tendance à faire passer leur vie privée avant leur vie professionnelle, et ceci encore plus lorsqu'il est question de la maternité. En effet, contrairement aux générations précédentes, les jeunes trentenaires placent leur désir d'enfant au centre de leur vie, quitte à interrompre, même longuement, leur carrière. Dans ce cas, la question du conflit vie privée-vie professionnelle est détournée pour un certain temps, puisque le choix se fait en faveur de l'option famille ; mais parfois, le conflit entre les deux sphères peut réellement exister. Il survient quand un individu doit assumer plusieurs rôles qui exigent du temps, de l'énergie et de l'implication. Autrement dit, le conflit inter-rôles est vécu quand les pressions qui résultent d'un rôle sont incompatibles avec celles résultant d'un autre rôle (Grennhaus, Beutell, 1985) ou lorsqu'une même personne possède deux statuts renvoyant à des rôles qu'elle ne peut assumer simultanément.

D'après l'étymologie, le terme rôle vient du latin médiéval *rotulus* (rouleau) et signifie une feuille roulée portant un écrit. Le rôle, dans le sens d'une fonction, renvoie à celle « de rôle social » qui équivaut à l'acceptation sociologique (Rocheblave-spenle, 1969 : 103). Les pressions du rôle sont intensifiées quand les rôles travail et vie personnelle sont importants ou centraux pour la personne et quand il y a une importante sanction négative pour non conformité aux exigences du rôle. Jeffrey Grennhaus et Nicholas Beutell (1985) identifient trois formes principales de conflit entre vie privée et vie professionnelle : le conflit basé sur le temps, le conflit basé sur la tension et le conflit basé sur le comportement. De même, des rôles distincts peuvent être plus ou moins difficiles à concilier, aussi bien matériellement que psychologiquement. Plus l'individu est confronté à des rôles nombreux et variés, plus il risque d'être exposé à des attentes normatives difficiles à concilier. Un conflit de rôles de nature intra personnel peut alors naître de l'incompatibilité de deux rôles. Néanmoins, le conflit

n'existe que si cette incompatibilité est perçue par l'acteur. Afin d'illustrer ces définitions, il est intéressant de reprendre l'exemple des femmes cadres occupant des responsabilités, et par ailleurs mères de famille. La poursuite d'une double carrière, professionnelle et familiale, suscite des difficultés autant matérielles que psychologiques. Plusieurs stratégies permettent de réduire le conflit. La première repose sur un strict compartimentage temporel des rôles. L'empiétement de l'un ou l'autre des rôles sur la sphère privée ou professionnelle est limité, car la personne s'astreint au respect de règles de fonctionnement rigoureuses. Ainsi, le découpage de l'activité traduit-il la séparation bien établie entre deux domaines d'investissement. Cependant, les recherches montrent surtout la prédominance d'une seconde stratégie, centrée sur la définition et l'image d'elle-même que construit la femme cadre pour résoudre le dilemme qui se pose à elle. Qu'elles assument et jouent ou non le rôle traditionnel, les recherches semblent indiquer que les femmes apparaissent d'autant plus satisfaites de leur situation qu'elles ne la vivent pas comme une contrainte, mais comme la conséquence de leur choix. Dans ce cas, le rôle professionnel ou familial qui prédomine sur l'autre est fréquemment survalorisé par l'individu, ce qui accroît la probabilité de retirer des satisfactions de l'accomplissement de ce rôle. Enfin, une dernière stratégie consiste à renégocier son rôle (familial avec son mari, professionnel avec son supérieur hiérarchique) de façon à ce qu'il puisse être rempli au prix de quelques compromis. Dans tous les cas de figure, l'environnement proche est donc d'une grande importance dans la facilitation ou non de la résolution du conflit.

Ainsi, apparaît-il que la vie privée prend de l'ampleur au fil du temps et que les nouvelles générations veulent concilier au maximum leur vie professionnelle avec leur vie privée. Derrière cette question se posent les problèmes du conflit qui peut résulter entre les différentes sphères, et notamment en termes de rôles sociaux. On pourrait donc penser que le travail perd, au fil des années, son caractère central, mais qu'en est-il réellement ? En réalité, le travail reste central. Il continue d'être un commun dénominateur et une condition de toute vie humaine en société ; et, d'une certaine façon, l'expérience humaine sociale centrale. Mais pour autant, le temps de travail ayant été considérablement réduit par rapport à l'ensemble du temps de vie, le travail ne serait peut-être plus le principe structurant de nos vies, concurrencé en cela par le temps libre. Dans « *Temps et ordre social* » (1994), Roger Sue écrivait que le temps de travail avait objectivement perdu la place centrale qu'il occupait par rapport aux autres temps sociaux dans la société industrielle moderne. Avant, le temps de travail constituait le grand principe organisateur dont les autres temps sociaux dépendaient. Aujourd'hui, le travail n'est plus le grand organisateur des temps sociaux et des existences.

De plus en plus, l'essentiel des relations sociales et personnelles se développe hors du monde du travail. La vie sociale qui, hier encore, était dominée par les rythmes de travail, s'est progressivement structurée autour des rythmes de temps libre, de loisirs, de vacances. Pour Jean Viard (2003), les loisirs sont en train de devenir le vrai temps structurant de la vie sociale et personnelle. Néanmoins, la diversification des activités qui propose aujourd'hui de vivre plusieurs vies en une seule, et qui laisserait penser que le travail ait une place de moins en moins importante, n'en reste pas moins une fausse idée. En réalité, ce pluralisme de vie renforce la fonction psychologique du travail, car les sujets lui en demandent encore plus. Il est l'objet d'une demande nouvelle de réalisation de soi, devant offrir à chacun, pas seulement de survivre, mais le pouvoir de faire quelque chose de sa vie, d'être sujet de son histoire. Par conséquent, si le travail permet la réalisation de soi, sa centralité se développe en développant aussi les activités hors travail. Ainsi comprise, la centralité du travail décentralise l'activité personnelle, à condition que le travail devienne un champ de développement de soi : l'investissement dans le travail persiste, mais il a changé de nature. Dans un monde désenchanté où l'adhésion à des valeurs transcendantes a fait place aux aspirations d'épanouissement de soi, le travail n'est plus investi comme valeur-devoir, mais comme source potentielle d'accomplissement individuel. Cette tendance se retrouve dans les sondages français, puisque 42 % de la population définit le travail comme un moyen de se réaliser, avant d'être une contrainte ou une obligation. En effet, au cours du XX^e siècle, les attentes individuelles n'ont cessé d'aller en s'amplifiant. Ce n'est plus seulement un revenu, un moyen de s'insérer que l'on attend du travail, mais bien un moyen de se réaliser, de développer ses capacités, que ces attentes soient ou non raisonnables. Ainsi, bien que la valeur travail ait évolué et que celle-ci ait perdu de sa centralité, au sens d'une baisse de primauté du travail par rapport à la vie hors travail, elle n'en reste pas moins, une valeur centrale et un moyen de se réaliser ; et ceci d'autant plus qu'avec l'ère de l'accomplissement individuel, les exigences vis-à-vis de celui-ci s'amplifient.

Par conséquent, même si la vie hors travail prend de l'ampleur, il n'en reste pas moins que le travail permet toujours autant aujourd'hui de se construire. Au-delà du revenu, il permet d'avoir un statut, une identité et une reconnaissance sociale.

3. Le travail : fonction psychologique et sociale

En psychologie sociale du travail, l'étude de celui-ci revient à analyser les processus de personnalisation, autrement dit les activités d'un individu qui se comporte en sujet par ses délibérations sur des valeurs contraires, des procédures antagonistes, des projets incompatibles ou contradictoires, et qui restructurent au terme provisoire de ces délibérations les systèmes internes conatifs, organisateurs de ces situations de conflits. Le travail remplit donc une fonction psychologique spécifique, il est l'opérateur symbolique indispensable de la séparation d'avec soi-même, de la délimitation de soi. En se plaçant sur l'étude du chômage, il va être possible d'étudier en quoi penser le sens du travail permet d'en penser la centralité sur un plan individuel. Avec les chômeurs, c'est-à-dire les gens privés de travail, il apparaît que le travail est bien plus qu'une activité rémunératrice, car le chômage exerce au moins trois types d'effets : d'abord, il entraîne des conséquences individuelles extrêmement fortes, allant jusqu'à remettre en cause l'image que les personnes ont d'elles-mêmes. Non seulement le chômage constitue une amputation très forte des ressources, mais il constitue aussi une atteinte à l'estime de soi en remettant brutalement en cause ce dont le travail est crédité : une occupation et une utilité. Les premières enquêtes sur le sujet, notamment celle de Dominique Schnapper (1981), ont bien mis en évidence combien le chômage constituait une épreuve et une expérience traumatisante. Le plus grand nombre de chômeurs vivent dans le malaise et traversent une crise psychologique, puisque la condition de chômeur conduit les individus à remettre en question leur identité personnelle. Le travail participe donc à la quête de l'identité. D'après Renaud Sainsaulieu (1998), l'identité professionnelle est la façon dont les différents groupes de travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes. L'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise. La définition de cette identité encre l'identité dans l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir, et fait donc des rapports au travail le lieu où s'expérimente l'affrontement des désirs de reconnaissance dans un contexte d'accès inégal mouvant et complexe du pouvoir. La majorité des personnes ne souhaitent pas, même lorsqu'elles ont des revenus, vivre sans travailler. Le travail a donc un sens individuel, et la perte de celui-ci entraîne une déréalisation du sujet. Par ailleurs, le travail a un sens, non seulement pour soi, mais en même temps, un sens dans la société parce qu'il permet la rupture entre les préoccupations personnelles et les occupations sociales dont le sujet doit s'acquitter. En ce sens, il a aussi une fonction sociale.

En effet, par l'entremise de sa fonction sociale, le travail est la capacité à contracter des engagements, à vivre dans l'univers des activités d'autrui, à se diriger dans cet univers, à agir sur ses propres activités et sur celles des autres. Le travail est l'activité la plus humaine qui soit, car il permet à la personne de jouer son rôle dans le renouvellement et la transmission du patrimoine des générations. C'est assurément l'un des genres majeurs de la vie sociale, dont il n'est pas possible de s'abstraire sans compromettre sa pérennité, parce qu'il permet de s'inscrire dans une communauté et une histoire collective. Le travail constitue donc un fait social qui structure le rapport au monde, il a un rôle fondateur fondamental. De par son sens social, le travail est une relation, un lien, un support de l'insertion sociale. Au-delà du travail, c'est l'ensemble des statuts sociaux, des modes de socialisation et des formes de l'existence individuelle qui se trouve tendanciellement centré et intégré par la forme salariale du travail. L'individu adopte alors un statut professionnel qui lui confère une appartenance et une reconnaissance sociale, qui se révèlent au travers d'une identité professionnelle. Aujourd'hui, le travail est plus que jamais, la norme : c'est en travaillant que l'on acquiert les moyens de vivre. Il constitue la principale source de revenus, mais aussi du sentiment et de la réalité de l'intégration sociale. Avoir un travail, c'est avoir avant tout les moyens de vivre, c'est la condition première de la vie dans les sociétés modernes ; autrement dit, une des modalités nécessaires de l'existence sociale. Le travail est donc un bien premier, une des formes de participation sans laquelle les autres ne valent que peu de chose.

Par conséquent, dans une société où la norme est de travailler, où les revenus s'acquièrent majoritairement par le travail, où le travail occupe une place et un temps très importants, l'absence de travail et donc de revenus, d'utilité et d'inscription dans un collectif est une catastrophe pour les personnes. Le travail étant devenu, dans les sociétés contemporaines, l'une des principales manières d'exister, il est facilement compréhensible que le chômage puisse constituer des ravages ; puisque perdre son travail, ce n'est plus être producteur de la société, mais, bien au contraire, c'est en devenir seulement dépendant. Ainsi, dans une société qui a fait du travail sa norme, le manque de travail et l'absence de travail restent-ils un événement extrêmement dur à supporter. Perdre son travail, c'est ne plus appartenir à un milieu de travail, à un collectif, avec des manières de faire, des règles socialement partagées. Ainsi, d'après Robert Castel, les chômeurs ont le sentiment d'être un inutile au monde qui n'a plus le droit d'apporter sa contribution à l'effort ou à la production nationale, un surnuméraire dont personne n'a besoin. Il est donc possible de comprendre pourquoi l'attente principale est aujourd'hui d'avoir un emploi ; c'est-à-dire non seulement d'exercer un travail, mais surtout d'avoir accès à une place, dans le système de production et dans la société, qui permette

l'obtention d'un revenu mais aussi de droits sans lesquels il est quasiment impossible de vivre normalement aujourd'hui. C'est aussi ce qui explique que l'on puisse détester son travail et aimer son emploi, sachant que l'emploi désigne la place et les droits que l'on obtient en travaillant. Très souvent, les salariés acceptent donc les contraintes du travail, même très dures, parce qu'ils tiennent au statut social que celui-ci leur confère dans la société globale. Par le maintien de leur emploi, ils assurent leur protection sociale actuelle et future, et donc la garantie de leur niveau de vie au-delà de leur période d'activité. L'emploi leur donne un statut qui dépasse en réalité celui qui découle directement de leur travail.

Ainsi, en référence aux deux fonctions essentielles du travail définies précédemment, à savoir la fonction psychologique et la fonction sociale du travail, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux disciplines de la psychologie et de la sociologie pour approfondir d'avantage la notion de RPS.

4. Transformer la souffrance en plaisir par la psychodynamique du travail

Pour Christophe Dejours (2012), la psychodynamique du travail et de l'action permet d'agir sur « le travailler » en modifiant l'organisation du travail. Elle se fonde sur la transformation de la souffrance au travail en plaisir, afin de favoriser la santé mentale. En effet, la souffrance au travail est normale, mais jusqu'où est-elle normale et à quel moment devient-elle pathologique ? Autant la santé du corps est le plus souvent à relier avec les conditions de travail, autant la santé mentale dépend de l'organisation du travail et de l'analyse qui en est faite par les travailleurs eux-mêmes. Aussi, de son point de vue, la détérioration de la santé mentale au travail est liée d'une manière générale à l'organisation actuelle du travail, et plus précisément à l'évaluation individualisée des performances, à la qualité totale, et à la sous-traitance en cascade. Pour comprendre, une analyse du concept de travail et plus précisément de sa matérialité (les gestes, idées et affects qui y sont associés) est nécessaire, à travers sa dimension individuelle et collective. Par ailleurs, un éclairage sur les facteurs du suicide permettra également de comprendre pourquoi le travail peut conduire à la mort, et donc quelle prévention des risques suicidaires au travail il est envisageable de mener.

Concernant le travail individuel, l'organisation du travail prescrit la tâche qui définit elle-même le mode opératoire afin d'atteindre l'objectif. Pourtant les travailleurs ne respectent jamais les prescriptions dans leur intégralité, car ils doivent faire face aux anomalies,

incidents, dysfonctionnements et imprévus. Ces incidents qui viennent perturber les prédictions et les prévisions, c'est ce qui correspond au réel. Les travailleurs doivent donc affronter la résistance à la maîtrise, par exemple, de la matière, des machines, voire des clients ou des usagers, afin d'essayer de faire du mieux possible leur travail dans le temps le plus court possible. Cette expérience du réel est donc avant tout une épreuve affective qui génère des sentiments de surprise, d'agacement, d'irritation, voire de colère, de déception, de découragement ou d'impuissance. En bref, « travailler, c'est toujours d'abord échouer [...] et c'est toujours souffrir » (Dejours, CFDT France Télécom-Orange, 2012 : 17), car cela implique de faire face au réel jusqu'à trouver la solution permettant de le surmonter. Il faut donc faire preuve d'endurance à l'échec et persister, s'obstiner, chercher pour inventer ou trouver la solution, ce qui implique de s'engager totalement avec toute sa personne et sa subjectivité. La souffrance est donc le mode fondamental par lequel se constitue cette connaissance du réel qui est aussi une connaissance par le corps. Au terme de l'épreuve, le travailleur a donc acquis de nouvelles compétences. Ainsi, il y a un décalage entre la tâche prescrite et l'activité effective, auquel il faut venir à bout, c'est le « travail vivant » (Dejours, CFDT France Télécom-Orange, 2012 : 18). Le travail oblige donc celui qui travaille à se transformer lui-même, et dans le meilleur des cas, à s'accomplir grâce au plaisir qu'il en retire, c'est de la sublimation. Pourtant les réactions affectives à l'échec par la résistance du réel sont invisibles : « la souffrance d'une façon générale n'appartient pas au monde visible (Henry, 1973) » (Dejours, CFDT France Télécom-Orange, 2012 : 19). De même, étant donné que le travailleur doit enfreindre les règlements pour surmonter le réel, il ne peut pas rendre compte de ses actions. Le « travailler » relève donc véritablement de l'invisibilité.

Dans la plupart des situations ordinaires, le travail implique le rapport à autrui. Il implique aussi souvent le collectif, avec en son centre la question de la coopération. Ainsi, concernant le travail collectif, et tout comme l'activité, il existe toujours un décalage entre l'organisation du travail prescrite, la coordination, et l'organisation du travail effective, la coopération. Celle-ci implique un remaniement consensuel de l'organisation prescrite par l'invention de règles pratiques, admises et respectés par tous. Pour cela, il est nécessaire que des relations de confiance entre travailleurs s'établissent, mais aussi que chacun soit capable d'exprimer son point de vue. De même, il faut être capable d'écouter les autres afin qu'une délibération collective, et dans le meilleur des cas, des accords consensuels, puissent avoir lieu sur le « comment » du travailler ensemble. Si les accords consensuels ne sont pas possibles, et s'il y a litige, il faut un arbitrage et c'est l'autorité qui doit y procéder en tant que coopération verticale. Enfin, si l'accord peut être stabilisé, il prend alors la valeur d'un accord normatif ; et

s'il y en a plusieurs, il s'agit d'une règle de travail et même d'une règle de métier si plusieurs règles sont articulées entre elles. Par ailleurs, la règle n'a jamais qu'une vocation technique, elle est en même temps une règle sociale organisant la civilité et le vivre ensemble. À travers sa construction, elle est une activité déontique exigeant du temps et de l'énergie, avec par exemple, des temps de réunion d'un collectif de travail qui mobilisent des ressorts psychologiques par les capacités des acteurs à apporter une contribution. Il s'agit d'un temps nécessaire à la dynamique de délibération collective sur l'amélioration des règles, qui s'appuie sur l'exercice de la sagesse et de l'intelligence pratiques de chacun dans le travail ordinaire.

Travailler n'est donc pas naturel et suppose d'importants efforts d'implication qui laissent espérer en échange une rétribution. Bien sûr, celle-ci est d'une part matérielle, mais elle est aussi et avant tout symbolique. Il s'agit de la reconnaissance au sens de gratitude pour le service rendu, et au sens de jugement pour la qualité du travail accompli. Ces jugements concernent l'utilité économique, technique et sociale de la contribution à l'organisation et à la réalisation du travail, et renvoient à la place occupée dans la société. Ils concernent également les jugements de beauté qui connotent la qualité, la beauté d'un travail ou encore la conformité avec les règles de l'art. En contrepartie, c'est l'appartenance à un métier qui est donnée. La reconnaissance permet donc de sortir de la solitude sociale, et va jusqu'à renforcer l'identité de la personne, qui est, pour la plupart, mal assurée au sortir de l'enfance et de l'adolescence. De même, la centralité du travail vis-à-vis de l'identité l'est aussi par rapport à la santé mentale, car être privé de travail est un désastre en termes de santé mentale. Ainsi, pour évaluer le travail d'une manière qualitative, il faut recourir à une forme très élaborée d'évaluation. Plus précisément, l'évaluation collective en présence d'un tiers peut aider à réunir les conditions d'une bonne délibération collective par les réappropriations du travail qu'elle permet, et venir de ce fait accroître l'intelligence du collectif. En effet, la coopération exige que chacun se parle, s'écoute, se respecte et cherche à se comprendre grâce à une communication orientée vers l'entente. La coopération est donc toujours associée à de la convivialité et à une certaine qualité du vivre ensemble. C'est donc par ce biais qu'une amélioration de la santé mentale au travail est possible, contrairement à l'évaluation individualisée des performances qui a fait des ravages psychopathologiques et a pu aboutir à l'apparition du suicide sur les lieux de travail.

Concernant le suicide, la sociologie de l'interaction (Goffman, 2003) s'intéresse aux liens entre des situations individuelles, voire intimes, et les événements culturels et sociaux qui les structurent. Ainsi, elle permet d'analyser les liaisons entre les formes d'organisation

du travail et leurs acteurs, autrement dit entre les identités collectives d'appartenance et les dimensions subjectives et individuelles. Aussi, les conduites et actes suicidaires peuvent être analysés à travers plusieurs dimensions. Alors que pour Emile Durkheim (1897), les causes regroupent à la fois des circonstances économiques, sociales et culturelles. Plus précisément, Emile Durkheim (1897) parle du « suicide anémique » pour évoquer la rupture du lien social débouchant sur une solitude extrême. L'anomie est un processus consistant à refuser les attaches et contraintes qui peuvent être vécues comme des aliénations ; autrement dit c'est être sans liens porteurs qui donnent sens à son existence. Par exemple, une rupture occasionnée par un passage (la perte d'un emploi, la retraite, la guérison, etc.) peut révéler un état d'anomie en tant que rupture réelle et symbolique d'un état moral et social organisateur de l'état psychologique d'une personne. Ainsi, le suicide anémique est de plus en plus présent dans notre société où l'affiliation au travail et à la sphère familiale devient de plus en plus complexe. Mais la perte d'une position réelle et symbolique dans le monde du travail, comme par exemple dans le cadre de ruptures, ou de transformations décidées et imposées de manière hiérarchique, peut aussi avoir des conséquences dramatiques. Par ailleurs, cette perte peut d'autant plus être dommageable pour les hommes qui se construisent encore davantage dans la sphère sociale et économique plutôt que dans la sphère domestique et familiale. Ainsi, d'un point de vue sociologique, la prévention du suicide doit passer par le maintien des liens qui font sens, tels que la solidarité, l'empathie, l'appartenance collective, ou encore la consolidation de l'identité professionnelle en adoptant une position éthique à travers l'estime de soi et d'autrui. Il s'agit également de considérer la souffrance comme une donnée essentielle de la vie, afin de ne pas reléguer celle-ci à la prévention des conduites suicidaires, et en considérant au contraire toute sa complexité. Enfin, il est important de se rendre disponible en proposant une écoute véritable et des paroles authentiques, ce qui relève de la compétence de tout un chacun, dans la mesure où il est interpellé.

Ainsi, les risques psychosociaux sont très souvent liés à l'organisation du travail qui relève par ailleurs de l'employeur, mais sans que l'inspecteur du travail ne puisse le sanctionner, hormis pour des manquements à la réglementation. Pour Christophe Dejourné (2012), le travail a été dégradé par l'évaluation individualisée des performances qui accroît la concurrence entre les travailleurs et non la coopération dans un collectif de travail. De même, les critères de qualité totale sont inatteignables, ce qui fait que les travailleurs sont contraints de mentir avec les ravages psychologiques qui en découlent. Par ailleurs, les réorganisations permanentes, dès lors que les critères financiers sont devenus essentiels, ont accentué la perte de sens du travail ; et les changements matériels induits par ces réorganisations (concernant

par exemple, l'espace) ont détérioré les conditions de travail. De plus, alors que le management pourrait redonner du sens au travail accompli, celui-ci est également soumis à la doctrine de l'entreprise et à ses critères économique-financiers. Son rôle se cantonne donc à mesurer la performance des collaborateurs, et la communication reste exclusivement descendante. En effet, une organisation du travail n'est jamais uniquement un système technique de division des tâches. Elle est aussi un système de contrôle social et une méthode de domination par la direction, qui contribue au développement des risques psychosociaux.

Ainsi, les employeurs restent réticents vis-à-vis d'une démarche d'identification des RPS, car ils savent que ceux-ci sont liés à l'organisation et à l'exercice de leur pouvoir.

5. Le mal-être au travail : un phénomène social à combattre

La révolution managériale propose une nouvelle conception du management, qui prévoit la mise en œuvre d'outils de gestion visant l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines, afin d'accroître la rentabilité. Les ressources humaines sont alors considérées comme un capital humain désignant l'ensemble des capacités physiques, morales, intellectuelles, esthétiques et relationnelles que peuvent mettre en vente les salariés sur le marché du travail. C'est selon cette nouvelle conception de la gestion de l'humain que les organisations publiques, y compris, ont été « modernisées », car cette idéologie s'est répandue partout dans l'ensemble de la société. La révolution managériale va donc servir de modèle à la transformation des services publics, avec dorénavant la recherche de la performance, de la rentabilité et de l'efficacité. Le *New Public Management* (La nouvelle gestion publique) introduit la culture managériale avec, par exemple, l'approche client, le management par objectif, la culture du résultat, l'évaluation performative, l'avancement au mérite, la gestion des ressources humaines, ou encore la démarche qualité. C'est donc par cette révolution conceptuelle, la transformation du facteur humain en ressource, que les gestionnaires rationalisent l'organisation du travail. Les investissements psychiques et mentaux sont captés pour les canaliser vers des objectifs de production au service du développement de l'entreprise. « L'énergie libidinale de chaque employé devient une énergie productive captée par l'organisation » (De Gaulejac, Mercier, 2012 : 105). La subjectivité des salariés est alors mobilisée, et leur implication doit être plus intense afin de répondre aux nouvelles exigences d'autonomie et de responsabilité attendues par ces « managers de l'âme » (De Gaulejac,

Mercier, 2012 : 106). En effet, la maîtrise technique ne suffit plus pour être considéré comme compétent, car d'autres qualités comportementales sont attendues : la mobilité, l'adaptabilité et l'employabilité. Il faut désormais savoir gérer son capital humain et devenir l'entrepreneur de sa propre existence, tout en sachant que le développement personnel de l'individu n'est recevable que s'il permet d'être plus productif au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, au cours des années, la durée du temps de travail n'a cessé de diminuer pour atteindre aujourd'hui les 35 heures hebdomadaires. Mais, paradoxalement, avec la culture de la haute performance, c'est l'ensemble des salariés qui est mis sous pression, car le travail est devenu plus intense. Il faut être plus efficace avec moins de moyens, ce qui entraîne « une culture du harcèlement généralisé » (De Gaulejac, Mercier, 2012 : 35), car celui qui est sous pression met ses collaborateurs sous pression. La culture de l'urgence joue également un rôle dans l'accentuation du mal-être en réduisant les moments de détente, d'autant plus que les technologies de l'information et de la communication peuvent soumettre les salariés à un contrôle permanent. De plus, les tensions qui règnent aujourd'hui dans les entreprises proviennent pour une large part de l'écart entre le travail idéal comme représentation subjective d'une possibilité de dépassement des limites, et le travail comme activité concrète. Dans ce modèle, il est exigé des salariés qu'ils soient disponibles en permanence et capables de donner à tout moment le meilleur d'eux-mêmes. Ainsi, la prescription du « toujours mieux » entraîne-t-elle les salariés dans un univers d'exigences sans limites, où ils sont coupables de n'être jamais à la hauteur de ce que l'on attend d'eux. De même, dans les organisations, l'injonction paradoxale peut être de mise à certains moments. Elle est un mécanisme d'emprise inhibant les capacités de réagir et enfermant les individus dans une soumission permanente. Il s'agit d'un système d'emprise organisationnel, utilisant le paradoxe comme outil de gestion ; c'est, par exemple, « la réorganisation permanente ». La personne est alors touchée dans son intimité, elle doit s'investir « corps et âme » dans un travail, lequel modifie sa personnalité profonde, afin de se mettre au service de l'organisation. Les discours accompagnant les multiples réorganisations perdent de leur sens, car les salariés ont l'impression d'être pris dans un mouvement insensé empêchant toute possibilité de réflexivité vis-à-vis du travail. De plus, le contexte du changement permanent aggrave ces facteurs de stress au travail, car non seulement il peut être vécu comme menaçant et insécurisant, mais aussi parce qu'il oblige à acquérir sans cesse de nouvelles compétences. La mobilité permanente et la célébration de la réactivité instaurent également une logique d'obsolescence qui détruit l'existant, mais aussi les collectifs de travail, les liens et les précieuses collaborations sans garantie d'en retrouver de nouvelles.

Par ailleurs, la montée du chômage et la crise financière exacerbent la menace de la précarité, et donc la mise en compétition entre les salariés. Le « chacun pour soi » devient une réaction défensive pour se protéger psychiquement, et le syndrome du survivant se développe. La culture du résultat pousse donc les salariés à adapter leur activité aux paramètres sur lesquels ils seront évalués, plutôt que sur la valeur du travail effectué. Ce contexte génère donc une perte de sens du travail. A l'inverse, dans la société industrielle, les ouvriers et les employés étaient exploités mais ils tiraient leur fierté dans le travail bien fait. Leur métier constituait leur identité professionnelle et collective, laquelle favorisait en retour la coopération et la solidarité. Depuis, avec la révolution managériale, c'est le rapport à l'organisation, le savoir-être et l'habileté stratégique qui priment à l'acte de travail et au savoir-faire. En réalité, la souffrance naît lorsque le sujet n'est pas traité en tant qu'individu réflexif, mais qu'il a le sentiment d'être considéré comme un pion, un objet instrumentalisé. En effet, l'objectivation, les impératifs financiers et la dictature du chiffre produisent une déconsidération de l'humain qui devient gérée comme n'importe quelle autre ressource devant être productive et rentable. L'évaluation conduit à supprimer les jugements de valeur du travail effectué qui font sens pour les salariés, en faveur d'une traduction en indicateurs statistiques et comptables. La pensée, la confrontation des expériences et des points de vue sont donc considérés comme inutiles, voire nuisibles. Ce n'est plus l'acte de travail qui est mesuré, mais l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, son adaptabilité et sa mobilisation psychique. Le collectif constitue donc une ressource majeure, afin de faire face à son environnement de travail. C'est par la confiance entre les acteurs et leur coopération qu'une coconstruction est possible pour la création des innovations nécessaires à l'amélioration du fonctionnement. Pourtant, la révolution managériale remet en cause les collectifs de travail au nom de la responsabilité individuelle : les performances sont mesurées individuellement, ce qui produit une concurrence avec les autres, alors même que la coopération entre tous permet d'atteindre la performance. Cette individualisation produit donc de l'isolement et du repli sur soi, d'autant plus que les difficultés rencontrées sont interprétées comme des problèmes personnels. Les nouvelles formes d'organisation du travail intensifient la mobilisation mentale et psychique des salariés en insistant sur l'autonomie, la créativité, ou encore l'adaptabilité. Aussi, en résulte-t-il une frustration immense lorsqu'en retour l'attente de reconnaissance des salariés n'est pas comblée. Ceux-ci intériorisent alors la responsabilité de leur manque de performance et s'imputent à eux seuls leurs échecs, ce qui contribue à une perte d'estime de soi. Des dispositifs d'émulation dégradants se développent, alors que c'est le travail bien fait qui apporte les satisfactions les plus profondes.

Pourtant, Vincent De Gaulejac (2011) pense que tout un chacun est en mesure de lutter contre la souffrance au travail générée par le contexte actuel, que ce soit à un niveau individuel, collectif et politique. En réalité, plusieurs mécanismes de défense existent contre la violence du travail : l'isolement, le repli sur soi, mais aussi l'hyperactivité, le surinvestissement dans le travail, ou encore le déni. Ces réactions sont des conduites d'adaptation. Mais la plus courante reste le clivage produisant un dédoublement de la personnalité : une partie du Moi se laisse instrumentaliser et l'autre tente de se préserver en restant sujet malgré tout.

Néanmoins, les « processus de dégageant » (De Gaulejac, Mercier, 2012 : 124) peuvent également permettre au sujet de travailler mieux et de s'investir dans l'action collective, afin d'analyser les causes du mal-être en développant des espaces de médiation. Le but est de se recentrer sur le savoir-faire plutôt que sur les effets pervers du savoir-être, et de retrouver du sens et de l'estime de soi en refusant d'accepter un pouvoir maltraitant. En effet, il est important de comprendre la nature de l'idéologie managériale afin de se dégager de son emprise, car elle ne doit pas s'imposer comme un fait de nature en se présentant sous l'apparence de la neutralité, de l'objectivité et du pragmatisme. Elle reste un projet de domination au service d'un système économique légitimant le profit financier comme seule finalité, car la souffrance au travail est bien un phénomène social lié à un système de pouvoir. Elle se trouve dans le rapport entre soi et des situations de travail, donc elle est au sein même de l'organisation et des modes de management.

De plus, les systèmes d'évaluation de l'efficacité individuelle ne mettent pas en valeur les résultats du collectif de travail, à savoir le contexte, la qualité de la coopération et les moyens mobilisés. Réaffirmer son appartenance au collectif permet donc de contourner l'évaluation individuelle, car il s'agit d'un phénomène social central des sociétés hypermodernes (Dujarier, 2006). Il faut travailler toujours plus car travailler bien ne suffit plus. Pourtant, c'est dans le refus de se laisser manipuler que le sujet retrouve le sens et la dignité. Mais pour pouvoir le faire, il faut que le refus soit collectif pour ne pas prendre le risque de se mettre en danger. Par ailleurs, dénoncer les ravages de la compétition permanente et de la course à l'excellence, c'est apprendre à se dégager des paradoxes : ce sont les sciences humaines qui permettent de comprendre les sources d'un pouvoir paradoxant (De Gaulejac, 2011) exercé par les sciences de gestion. A cette prise de distance théorique doit se combiner une distanciation existentielle auprès de centres d'intérêts extérieurs : la famille, le sport, la spiritualité, mais aussi la convivialité plutôt que la compétition, la tranquillité plutôt que l'urgence, etc. De plus, il serait important de combattre les illusions de la mesure et la fausse

objectivité, autrement dit, le risque de la « quantophrénie aigue » (De Gaulejac, Mercier, 2012 : 134), ou de la maladie de la mesure qui considère comme non fiables les registres émotionnel, imaginaire et subjectif, car non mesurables. Au contraire, l'important est d'aider chacun à analyser le sens de ses expériences et de lui permettre de contribuer à produire la société dans laquelle il est.

Collectivement, il s'agirait de faire confiance au sujet dans l'action collective pour produire du sens : ce serait le considérer comme un sujet réflexif ayant des capacités délibératives et créatrices, à favoriser dans un environnement de confiance afin de redonner du sens à l'activité et contrer le règne de l'expertise des grands cabinets de consultants. Il s'agirait également de repenser l'évaluation : pour qu'elle ne soit plus exercée par l'expert au service de l'organisation, mais par l'ensemble des différents acteurs concernés par le processus que l'on cherche à évaluer. L'évaluation deviendrait alors un espace délibératif et un exercice de démocratie favorisant les médiations, afin de retrouver le plaisir au travail et l'amour du métier. Le management retrouverait alors son rôle central : l'art de la médiation. Il s'agirait de considérer l'organisation comme un système de médiation et donc de remplacer la culture du résultat par la culture de la médiation, en développant l'émulation par la coopération plutôt que par la compétition. De même, c'est au management de concevoir des modalités opératoires favorisant la coopération et le travail harmonieux et non à l'individu de s'adapter à des formes d'organisation le mettant sous pression. Le but serait de protéger la santé au travail en traitant les organisations pathogènes.

Enfin, politiquement, il s'agirait de combattre l'utilitarisme et le positivisme avec des disciplines qui favorisent la pensée critique et non le conformisme, car actuellement dans les entreprises, il est possible d'exprimer sa liberté de pensée à condition que cette liberté serve à améliorer les performances, uniquement. Au contraire, le but serait de restaurer la confiance en rééquilibrant les pouvoirs dans l'organisation du travail, afin que chacun puisse s'exprimer sur son travail et de manière collective pour le partage des points de vue. Alors que jusqu'à maintenant, la révolution managériale s'est imposée comme une évidence sans débat public, et ses effets se sont ainsi déplacés du registre sociopolitique au registre psychosomatique, et donc dans le domaine de l'intime et du personnel. En effet, la révolution managériale a entraîné la compétitivité généralisée et une lutte des places acharnée accentuant l'écart entre des prescriptions idéales et abstraites et le terrain confronté aux contraintes du réel, d'autant plus que les écarts de revenus entre « ceux d'en haut et ceux d'en bas ne cessent de s'accroître, dans les entreprises comme dans la société » (De Gaulejac, Mercier, 2012 : 84).

La politique elle-même est contaminée par l'idéologie managériale. Le bien-être et le vivre ensemble se perdent au détriment d'une vision du monde gestionnaire et productiviste.

La valeur du travail a évolué et a perdu de sa centralité, au sens d'une baisse de primauté du travail par rapport à la vie hors travail. Néanmoins, même si la vie hors travail prend de l'ampleur, il n'en reste pas moins que le travail permet toujours autant aujourd'hui de se construire. Au-delà du revenu, il permet d'avoir un statut, une identité et une reconnaissance sociale. Ces éléments sont donc liés aux RPS. Pourtant, comme vu précédemment, « il n'existe pas de modèle intégratif des RPS s'articulant sur un ensemble de facteurs » (Valléry, Leduc, 2012). Au contraire, les approches sont spécifiques et reposent sur des façons différenciées de concevoir et de traiter les RPS. Le champ est vaste et il existe donc des différences entre les auteurs en fonction des disciplines, telles que par exemple, la gestion, l'économie, la sociologie ou la psychologie. A ce jour, les principaux cadres de référence sont la notion de stress en tant qu'objet d'étude et les approches centrées sur l'activité de travail⁶¹. Ainsi, la psychodynamique du travail de Christophe Dejours et la sociologie clinique de Vincent De Gaulejac nous ont permis d'approfondir la notion de mal-être au travail et surtout de déboucher sur des préconisations d'action pour améliorer la santé des travailleurs

Section 3. La filière Prévention de La Poste : évolutions et enjeux

Progressivement, les entreprises prennent conscience de l'enjeu que représente la prévention des RPS. La Poste négocie donc, elle aussi, peu à peu, des accords sur la qualité de vie au travail dans la continuité des actions mises en place jusque-là. Néanmoins, tout comme dans les autres entreprises, elle doit se confronter aux limites de la prévention des RPS. Comment l'organisation du travail et la politique de gestion de l'organisation pourraient-elles être remises en cause sans que l'ensemble du système en soit déstabilisé ?

⁶¹ Davezies en 2001 donne les trois domaines se rattachant à ce concept : la biologie, l'épidémiologie (par exemple, avec le modèle de Karasek et Theorell en 1990), et la psychologie (par exemple en psychosociologie, avec les approches interactionnistes et transactionnelles). Les approches centrées sur l'activité au travail reposent sur le fait que l'acteur doit tenter de faire face aux exigences multiples de l'organisation et en même temps au maintien de sa santé physique et psychique, lesquelles ne sont pas une finalité prioritaire attendue du système de gestion et de production. Les principaux modèles de ces approches sont l'ergonomie et la psychodynamique du travail qui s'intéresse à la dimension subjective du travail.

Pour autant, il nous semble important d'aborder une piste de réflexion pouvant amener à réduire certains dysfonctionnements : la prise de conscience par les managers de leurs limites en tant que rouage de l'organisation, mais aussi en tant que personne. Quel est mon type de management ? Comment je communique avec les autres ? Est-ce que je les écoute ?

1. Présentation de la filière et limites quant à la prévention des RPS

La prise de conscience politique des RPS, avec notamment le rapport de la commission de réflexion sur la souffrance au travail du 16 décembre 2009, ou encore le rapport d'information du Sénat sur le mal-être au travail du 7 juillet 2010, ou enfin la journée au Sénat intitulée « Soigner le travail : un enjeu politique, scientifique et artistique » du 2 décembre 2011, a donné lieu à plusieurs initiatives importantes ces dernières années. Par exemple, en octobre 2009, le ministre du Travail a demandé aux grandes entreprises (celles de plus de 1000 salariés) de s'engager dans des négociations sur le stress avant le 1^{er} février 2010. Cette requête s'est appuyée sur l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, bien que la loi ne prévoyait pas à l'époque d'obligation d'élaborer un plan d'action en la matière. Il s'agissait d'un plan d'urgence sans obligation de résultat, en réaction aux vagues de suicides et à leurs effets médiatiques dans certaines entreprises, dont La Poste, pour responsabiliser les organisations selon une méthode anglo-saxonne permettant de classer publiquement les entreprises. Ainsi, selon la direction générale du travail, 243 accords sont signés entre le 1^{er} décembre 2009 et le 30 octobre 2010, bien que la plupart d'entre eux soient des « accords dits de méthode » (Valléry, Leduc, 2012) sans engagement précis de la direction. En complément, des résolutions en termes de politiques en matière de santé au travail ont émergé, s'appuyant sur le rapport demandé par le Premier ministre sur « le bien-être et l'efficacité au travail » du 17 février 2010, qui dégage des propositions pour constituer des bases « du plan Santé au travail II (2010-2014) ». Ce plan a pour objectif de développer une politique de prévention renforcée contre l'ensemble des risques, y compris les RPS.

A La Poste, la filière prévention a été mise en place pour la première fois en 1998. Par la suite, elle s'est développée en s'adaptant aux évolutions de l'entreprise. Aujourd'hui, la politique de santé et sécurité au travail s'enrichit encore en s'inscrivant pleinement dans le plan stratégique actuel « La Poste 2020 – Conquérir l'avenir ». Ces dispositions ont été débattues lors d'une Commission de dialogue social de La Poste (CDSP) du 2 mars 2015,

remplaçant celles de la CDSP du 21 avril 2006. En effet, depuis la CDSP de 2006, plusieurs évolutions se sont produites : l'engagement de La Poste s'est renforcé au regard des nouvelles exigences en matière de santé et de sécurité au travail en France avec, par exemple, les nouvelles obligations en matière de prévention des risques psychosociaux, ou encore concernant le harcèlement moral et sexuel. De même, le cadre réglementaire de La Poste a changé avec le décret en santé et sécurité au travail de La Poste de mai 2011, qui a introduit un nouveau cadre de fonctionnement pour les CHSCT et l'obligation d'obtenir l'agrément de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) pour les services de santé au travail de La Poste, ainsi que l'intervention entière de l'inspection du travail.

Ainsi, aujourd'hui, l'évolution et le renforcement de la filière de prévention à La Poste passent par « une revue des objectifs, résultats et plans d'actions »⁶² en matière de santé et sécurité au travail au sein des comités de direction. De plus, le directeur des ressources humaines doit porter la responsabilité de l'intégration de la filière dans les projets, le plus en amont possible, en animant et en développant le travail de coopération nécessaire entre la filière, la ligne managériale, les services de santé au travail et les assistants sociaux. Pour cela, l'objectif de La Poste est de développer les compétences de la filière prévention, afin d'accompagner les directeurs d'établissements dans la démarche de prévention, et pour mieux répondre aux demandes d'interventions exprimées par la ligne managériale concernant, par exemple, la réduction des accidents de travail et des maladies professionnelles, ou encore l'évaluation de l'impact des projets sur les conditions de travail ou la prévention des risques psychosociaux. De même, les conseils demandés peuvent porter sur des nouvelles activités telles que, par exemple, les risques liés aux nouvelles technologies. Cette filière ne peut être efficace que si son organisation garantit la visibilité et la disponibilité des ressources ; et facilite la communication des informations nécessaires, qu'il s'agisse d'informations descendantes (par exemple, sur les évolutions réglementaires) ou ascendantes (par exemple sur les difficultés rencontrées dans le déploiement des projets). « La professionnalisation de la filière revêt donc une importance capitale dans un contexte de transformation de l'entreprise, d'évolution de ses activités et de développement d'activités nouvelles » (Bulletin des ressources humaines, 2015). Aussi, l'organisation de la filière comprend un responsable de prévention en santé et sécurité au travail qui doit manager les préventeurs. Ceux-ci contribuent à l'intégration des aspects santé et sécurité au travail dans les organisations et

⁶² Evolution des missions, des compétences et de l'organisation de la filière prévention de La Poste, Bulletin des Ressources Humaines du 11 juin 2015.

projets. Ils ont un rôle de conseil, d'appui et d'alerte. Par ailleurs, une fonctionnalité de spécialiste en prévention des risques psychosociaux est également créée. Celle-ci est prise en charge par les responsables en prévention santé et sécurité. Sa raison d'être est de conseiller les directeurs d'établissements et la ligne managériale dans l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux en lien avec les services de santé au travail et les assistants sociaux.

Comme vu précédemment (Chapitre 5, Section 1, p.321), dans l'approche classique de la prévention de la santé et de la sécurité au travail, le risque est lié au danger. Dans la démarche d'évaluation des risques professionnels, qui est née du décret du 5 novembre 2011 et de l'article R.4121-1 du Code du travail, chaque employeur doit transcrire et mettre à jour le document unique exposant les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Ainsi, il existe une vingtaine de catégories de risques tels que, par exemple, le risque de chute ou encore le risque électrique ; et chaque catégorie se caractérise par des dangers spécifiques. Concernant les RPS, la notion de risque correspond à la probabilité d'altération de l'état de santé mentale ou physique, en lien avec l'environnement socioprofessionnel. Pour ce qui est plus particulièrement du champ psychosocial, il correspond aux facteurs organisationnels et relationnels de la vie au travail (Douillet, 2010). Les RPS sont donc le résultat d'une association de facteurs issus de trois domaines : l'individu (sa conciliation vie privée-vie professionnelle), le travail (les fonctions attribuées, les conditions de réalisation, les modalités d'organisation du travail), et la société (évolution des conditions de vie, législation, contexte économique). Par exemple, l'INRS (2011) propose une catégorisation distinguant quatre facteurs de tension liés aux exigences du travail (organisation du travail, nature des tâches) ; à la politique des ressources humaines et aux exigences des salariés vis-à-vis de leur travail ; à un difficile vécu des changements ; et aux relations de travail (difficultés avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques ou les subordonnés). Ainsi, les RPS se distinguent-ils des autres risques par rapport à leur nature, notamment du fait de l'immatérialité des facteurs impliqués, et parce qu'ils renvoient à la subjectivité psychique. Il est donc difficile d'identifier un danger en tant que tel pour les RPS, car contrairement à la prévention classique, il n'y a pas une relation de causalité unique mais des causes multiples, et il n'existe pas a priori des situations de danger, par exemple au niveau organisationnel. De même, il n'y a pas de seuil limite d'exposition à partir duquel les RPS affectent la santé, puisqu'ils peuvent différer, notamment en fonction des contextes et de la subjectivité individuelle. Les RPS n'en sont pas pour autant des risques isolés et spécifiques, mais ils apparaissent plutôt comme ayant une dimension consubstantielle à la vie des

personnes au travail (Douillet, 2010), en particulier concernant la dimension sociale et les relations interindividuelles.

Ainsi, les RPS sont difficiles à appréhender, car leurs manifestations relèvent de dimensions à la fois objectives, telles que la situation de travail, et à la fois subjectives telles que le vécu du salarié. Aujourd'hui, malgré les progrès réalisés, les moyens d'évaluation des RPS ne permettent toujours pas de les analyser dans leur globalité. Le plus souvent, soit les méthodes utilisées reposent sur des modèles spécifiques tels que ceux du stress, en utilisant des outils de type quantitatif ; soit elles reposent sur des disciplines centrées sur l'analyse du travail, en reposant sur des méthodes qualitatives.

La Poste s'organise pour mettre en place une véritable filière de prévention des RPS, dans la continuité des actions de qualité de vie au travail qu'elle a pu mettre en place jusque-là. Pour autant, il n'existe pas encore, ni de cadre théorique cohérent, ni de méthode réaliste qui rassembleraient l'ensemble des différentes approches et qui couvriraient toute la complexité et l'étendue du phénomène des RPS.

2. Enjeux de la prévention des RPS et théories sur l'organisation du travail

Comme vu précédemment (Chapitre 5, Section 2, p. 248), les RPS réinterrogent la notion même de travail. Bien que le travail soit toujours central dans ses fonctions de construction psychologique et sociale pour les individus, les exigences vis-à-vis de celui-ci ont évolué, notamment en termes de conciliation avec sa vie privée et concernant l'épanouissement de soi. Aussi, lorsque la notion de travail est ré-interrogée pour comprendre le phénomène des RPS, il apparaît de la même façon intéressant de s'intéresser à la notion d'organisation du travail, notamment au regard de ce que la sociologie clinique de Vincent De Gaulejac (2011), la psychodynamique de Christophe Dejours (2012), et les apports de Yves Clôt (2010) ont permis de découvrir concernant les liens entre organisation du travail et RPS. En effet, la notion de RPS est plus particulièrement apparue dans les années 2000, mais la souffrance au travail et le stress ne sont pas des notions nouvelles. Un rappel sur l'évolution de l'organisation du travail permet de comprendre les différentes visions de l'homme au travail au travers des années, et de revenir sur deux notions centrales du travail qui contribuent au bien-être, à savoir la satisfaction et la motivation au travail. Ainsi, ce détour

historique et théorique permet de mettre en lumière le rôle que peut jouer l'environnement, et notamment les relations avec la hiérarchie pour favoriser le bien-être au travail.

2.1 D'une vision économique puis humaine, à une approche politique des organisations

C'est principalement Frederick Winslow Taylor, aux États-Unis, qui s'intéresse à l'organisation scientifique du travail (OST) et à l'ensemble complexe homme-machine. Selon lui, il faut éviter la « flânerie systématique des ouvriers » qui serait liée à une mauvaise organisation du travail et à la nature humaine ; en l'occurrence, le manque de motivation en l'absence de reconnaissance en cas de travail supplémentaire. L'homme est alors étudié en tant que producteur, aux compétences limitées, effectuant des actes complexes de production ; d'où l'idée de découper tout acte de travail en éléments simples, puis de faire réaliser, par un personnel spécialisé, chaque élément à des postes de travail séparés. Il fonde donc sa théorie sur trois principes : la division verticale du travail, la division horizontale du travail et le principe de la rémunération à la pièce. Succède à Frederick Winslow Taylor, Henri Ford avec son principe de standardisation dans la conception des produits : c'est le fordisme. Néanmoins, après avoir pris conscience des nombreux effets néfastes engendrés par ces modèles rationnels (notamment : impersonnalité des règles, rigidité des modes de communication, absence de dialogue dans l'entreprise, phénomène de bureaucratisation), et après s'être rendu compte qu'avec ce système le salarié n'était vu qu'en tant qu'homme économique, il s'est avéré nécessaire de prendre en considération la créativité et la subjectivité des individus.

Ainsi, et successivement, Elton Mayo et Frederick Herzberg cherchent à démontrer que les rétributions du travail ne se limitent pas aux rétributions financières. Ces auteurs ont été à l'origine de l'école des relations humaines née aux USA, trente ans plus tard. Ils ont voulu agir sur les motivations de chaque individu pour qu'il soit meilleur, afin d'améliorer la performance économique de l'entreprise. Ces derniers s'intéressent progressivement, à partir de l'étude des mouvements et des aptitudes mises en jeu, à l'ensemble des conditions de travail de l'homme au travail, et plus particulièrement aux facteurs d'ambiance : hygiène du poste de travail, environnement, température... Vers 1928, une équipe d'organiseurs du travail, sous la direction d'Elton Mayo, effectue à la Western-Electric à Hawthorne une étude d'amélioration des facteurs d'ambiance. Cette étude a montré que dans certaines situations, les rétributions non monétaires l'emportaient sur les rétributions monétaires pour expliquer l'accroissement des contributions. Par conséquent, les rétributions psychologiques et

psychosociologiques incitent les employés à fournir des contributions plus élevées : bon climat de groupe, forte solidarité interpersonnelle, bons rapports avec la hiérarchie, ambiance appréciée, possibilité de s'auto-organiser, ou encore de se voir écouter.

Plus précisément, à partir de cette étude, les chercheurs ont découvert deux choses : d'une part que la productivité dépendait de l'attention portée à l'individu ; et d'autre part, que la qualité des relations dans le groupe de travail influençait l'efficacité individuelle. De ce fait, la relation entreprise-employé ne pouvait plus se limiter à la contribution fournie / rétribution salariale. Telle a été la découverte du facteur humain en tant que facteur de productivité de l'entreprise. C'est donc de là que sont issues toutes les techniques dites des relations humaines. De ce constat, l'homo economicus est devenu l'homo socius, sensible aux relations établies à l'occasion de son travail.

Enfin l'école sociotechnique du Tavistock Institute a développé le point de vue selon lequel il fallait mettre en perspective systémique les relations de l'homme et de l'organisation, afin d'optimiser les résultats espérés tant au niveau des individus qu'à celui de l'entreprise. De même, selon Trist et Bamforth, le fonctionnement en groupe de travail tend à améliorer les produits, leur complexité et la réactivité des équipes. De ce fait, l'hyper spécialisation des ouvriers est supprimée au profit du développement des capacités d'autorégulation des membres de l'équipe. Par ailleurs, les travaux de Michel Crozier et de Erhard Friedberg en 1977, dans leur œuvre intitulée « L'acteur et le système », mettent en accusation la tendance à réduire les individus humains dans les organisations au rôle de dépositaires ou de supports de structures sociales. En dépit de ce rôle réducteur, ils indiquent que les individus concourent au fonctionnement de ces structures en y apportant leur contribution, dans des conditions qui sont fixées par des règles et selon des stratégies conformes à leurs intérêts. Par conséquent, les acteurs répondent aux conditions organisationnelles en adoptant des stratégies qui leur sont favorables. A partir du moment où est reconnue l'existence de rapports complexes de pouvoir au sein des organisations, et que les jeux de pouvoir constituent la toile de fond des relations entre les différents acteurs, l'organisation est considérée comme une organisation politique. Il est entendu que le pouvoir et la dépendance constituent les deux caractéristiques d'une relation, à travers le contrôle des ressources rares, telles que le salaire ou le travail. Par conséquent, la vie organisationnelle génère des rapports réciproques mais inégaux de pouvoir et de dépendance. Cette approche politique des organisations a pour but d'échapper au dualisme technique et économique d'une part, social et humain d'autre part. Ces dernières années, le management a intégré quelques notions-clés comme celles d'organisation, de pouvoir, de politique, de conflit, ou encore de négociation. L'entreprise est donc vue comme

un système complexe mettant en scène des acteurs aux objectifs variés, motivés par des enjeux multiples, qui s'allient ou se coalisent. En d'autres termes, les acteurs utilisent l'organisation tout en contribuant à son fonctionnement. Dans les organisations, il convient donc d'analyser les comportements comme des stratégies et des tactiques visant des enjeux techniques, économiques et structurels. Ainsi, l'approche politique explique-t-elle les rapports et les performances dans une situation précise, au détriment des modèles psychologiques universels et généraux.

2.2 La satisfaction et la motivation de l'homme au travail

Selon Edwin A. Locke (1976) la satisfaction est un état émotionnel plaisant que l'individu éprouve à l'égard des différentes caractéristiques de son travail. Edwin A. Locke développe la théorie de la divergence : en somme, la satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative. Plus il y a de divergence entre ces deux perceptions, plus grande est l'insatisfaction. D'autres auteurs, comme Dawis Weiss avec son célèbre « minésotat satisfaction questionnaire » (Weiss et al., 1967) ont mesuré cette satisfaction. Ces mesures de la satisfaction sont notamment utilisées en entreprise pour étudier le climat social, afin de prévenir les conflits. Dans tout milieu de travail, la préoccupation à maintenir un climat de travail sain, qui agisse sur la satisfaction personnelle et professionnelle des salariés, gagne à être constante. Par climat de travail, il est entendu l'humeur de l'organisation, son atmosphère... qui ont un effet sur l'implication et l'engagement des personnes envers celle-ci. Cependant, plusieurs autres facteurs peuvent avoir un impact sur la satisfaction, comme le travail lui-même, l'environnement physique, l'organisation, et les relations interpersonnelles. Les chercheurs sur le comportement humain au travail, comme Elton Mayo, soutiennent que les salariés seraient satisfaits et motivés non seulement par la rémunération qu'ils touchent, mais aussi et avant tout par d'autres facteurs comme l'autonomie et la considération. Les causes qui distinguent la satisfaction et la motivation au travail sont difficilement séparables. La satisfaction se réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme, alors que la motivation se réfère davantage à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre son but.

La motivation au travail peut se définir comme le processus psychologique qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus. Autrement dit, la motivation peut être comparée à la combustion. Parmi la grande diversité

des travaux qui ont été effectués sur la motivation, les théories peuvent être classées selon deux grands types : les théories de contenu et les théories de processus. Les théories de contenu présentent les divers besoins ressentis par les individus et les conditions qui motivent ces derniers à les satisfaire, alors que les théories de processus s'attardent davantage aux facteurs situationnels et à la relation qui existe entre ces besoins et les divers aspects de l'environnement.

Parmi les principales théories de contenu, et selon la théorie de Abraham Maslow (1943), l'homme au travail exprime des besoins de natures différentes, qu'il est possible de classer dans une pyramide. Un besoin n'est ressenti et devient une motivation que lorsque les besoins d'ordre inférieur sont satisfaits. Dans la pratique, cette théorie semble révéler des failles, notamment au niveau de la définition des besoins, ou encore par le fait que les besoins ne sont pas forcément satisfaits dans l'ordre proposé par Abraham Maslow. Par la suite, il y a eu la théorie de Clayton d'Alderfer (1969-1973). Ce dernier reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation et les classe en trois ensembles : le « E » correspond au mot anglais *existence*, le « R » à *relatedness* et le « G » à *growth* ; autrement dit, besoins d'existence, de sociabilité et de développement. Cette théorie semble mieux résister à l'épreuve des faits que celle d'Abraham Maslow. De plus, la théorie des besoins de David McClelland (1961), quant à elle, lie davantage les besoins et la personnalité. Selon lui, la personnalité de base d'un individu est caractérisée par la dominance de l'un des trois besoins suivants : besoin d'accomplissement, d'affiliation ou de puissance. Parmi ces théories de contenu, la théorie bi-factorielle de Herzberg en 1959 insiste sur le fait qu'il est possible de motiver en modifiant le contenu du travail. Cette théorie distingue les facteurs intrinsèques des facteurs extrinsèques. Les premiers sont également appelés « motivateurs », car ils sont causes de satisfaction, exclusive de toute insatisfaction. Il s'agit, par exemple, du travail lui-même, des responsabilités, de la promotion ou de l'avancement. Les seconds, dits aussi facteurs d'hygiène, sont causes d'insatisfaction et concernent les conditions de travail, les relations avec les supérieurs, la rémunération ou encore la sécurité de l'emploi. Dans sa théorie, les facteurs de motivation sont associés au contenu du travail : réussite, considération, autonomie. Il s'agit donc d'agir sur la structure de travail, afin de motiver les individus. Les théories de processus sont un peu plus complexes, mais ont plus de portée managériale. Selon Victor Vroom (1964) et sa théorie des attentes, il s'agit de motiver en fonction des attentes. Selon lui, l'individu agit en fonction du ratio coûts/bénéfices. Dans cette théorie, la motivation résulte de la multiplication de trois éléments : l'attente, l'instrumentalité et la valence. Au niveau managérial, il s'agit donc de clarifier le lien entre rétribution désirée et

performance. Il est également possible de motiver en fixant des objectifs ; il s'agit de l'étude faite par Edwin A. Locke en 1968. L'établissement d'objectifs incite l'individu à agir si ces objectifs sont difficiles mais réalisables. La difficulté stimule puisqu'elle implique plus de concentration, plus d'énergie et de persévérance de la part du salarié. Cependant, le seul « bémol » de cette théorie, qui fonctionne bien en pratique, est qu'elle connaît certaines limites dans la réalisation de l'objectif fixé. Ces limites sont liées aux capacités de l'individu, aux variables de personnalité ou encore aux variables liées à la tâche elle-même. De son côté, J.S. Adams en 1963 a soulevé le risque de démotiver son personnel en étant injuste. Selon sa théorie de l'équité, les individus sont stimulés par les iniquités qu'ils perçoivent lorsqu'ils comparent leur ratio contribution/rétribution à celui d'autres groupes.

Pour finir, le modèle behavioriste, qui s'est développé dans les années 1950, a proposé de motiver les individus en conditionnant leur comportement. Selon ce modèle, les individus adoptent presque automatiquement les comportements qui ont été suivis de conséquences agréables et évitent ceux qui ont été suivis de conséquences désagréables. Quatre techniques sont généralement utilisées pour modifier un comportement : le renforcement positif ou négatif, la punition et l'extinction. La différence avec la théorie des attentes est que dans ce cas l'individu agit de manière inconsciente, il ne s'agit donc pas pour lui d'un choix raisonné et calculé.

2.3 La communication authentique : une piste pour la prévention des RPS ?

La communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions, qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur. Plus précisément, la communication est le fondement des relations dans le milieu de travail parce qu'elle a deux fonctions principales. Elle sert d'outil de base pour les personnes qui ont des responsabilités dans l'organisation, car elle permet de transmettre des renseignements concernant les objectifs à atteindre, et d'expliquer les tâches aux salariés. De plus, la communication est la base des liens entre deux personnes dans un réseau d'échanges qui se créent et évoluent selon la structure de chaque organisation. Plus le salarié est informé, plus il participe à la vie de son organisation, plus il développe un sentiment d'appartenance, et meilleure est sa performance. La qualité des échanges établis entre deux personnes dépend de multiples facteurs plus ou moins conscients et identifiables qui caractérisent la situation, parmi lesquels les conditions d'environnement conjuguées aux personnalités des personnes en

présence. En effet, lorsque deux personnes communiquent, une multitude de données culturelles, sociales, économiques, psychologiques, corporelles, historiques... conditionnent leur comportement et interagissent le plus souvent à leur insu. C'est à travers les cadres de référence culturels et personnels que la compréhension du comportement de l'autre va se réaliser. Ainsi, la difficulté dans l'écoute est de laisser de côté ses propres perceptions, car écouter consiste avant tout à se centrer sur l'autre, et à prendre en compte ses différents points de vue. En fait, écouter c'est comprendre la pensée de l'autre, c'est-à-dire recevoir tout ce que dit l'autre, avoir une attitude physique et mentale appropriée et poser des questions à bon escient. Pour écouter, il est indispensable de laisser de côté son jugement personnel sur la personne, son idée ou son problème.

Néanmoins, en réalité, des biais psychologiques propres à chacun empêchent d'écouter sans sélection et sans correction. Il s'agit d'un phénomène psychologique chez l'interviewer, qui va lui faire surévaluer ou sous-évaluer la personne qui est en face de lui. Le biais peut être comparé à une paire de lunettes légèrement déformantes, à laquelle on est tellement habitué qu'elle ne nous gêne pas et dont on ne s'aperçoit pas de son caractère déformant. Le problème de ce phénomène psychologique est qu'il est imperceptible, et l'interviewer n'aperçoit même pas qu'il en est sous son influence. Ces phénomènes « parasites » sont totalement contre-productifs et dommageables. Parmi les plus importants, il y a la perception sélective, les stéréotypes, l'effet de halo et l'information défavorable. La perception sélective est conditionnée par les références inconscientes et les scénarios personnels, qui conduisent à privilégier spontanément l'un des aspects de la réalité. Le cadre de référence agit comme une sorte de filtre au travers duquel chaque individu interprète et donne un sens aux informations qu'il perçoit dans la réalité, dans son environnement géographique et historique, afin de les structurer dans sa vision du monde. Il se constitue dès la naissance, évolue durant toute la vie, et résulte d'un conditionnement inconscient qui imprègne toutes les réactions de l'individu, même les plus élémentaires. Les stéréotypes font référence aux représentations culturelles. C'est par rapport aux jugements que portent habituellement les groupes d'appartenance et de référence que la réalité sociale est traduite en impressions. Dans leur connotation positive ou négative, les préjugés s'enracinent dans l'héritage culturel et se maintiennent au prix d'un renforcement constant. Les stéréotypes ou représentations poussent les individus à faire des choix irrationnels. L'effet de halo est la tendance selon laquelle le jugement de l'interviewer, à propos d'une seule caractéristique de l'interviewé, influe très fortement sur l'impression globale que l'interviewer a de l'interviewé. Il y a survalorisation d'un trait par rapport aux autres. Enfin, les interviewers ont tendance à attacher plus d'importance aux informations

défavorables sur la personne qu'aux informations favorables. L'information défavorable compte plus et obscurcit la vision de l'interviewer sur les informations favorables d'une même personne.

Par conséquent, le manager doit essayer de s'attacher à ramener au niveau conscient les à priori, les croyances et les stéréotypes, car il se doit d'avoir la perception la plus juste possible de son environnement afin d'être efficace. Cette efficacité commence donc par une prise de conscience du processus de perception et des différents facteurs susceptibles de le biaiser. Autrement dit, être conscient de l'existence de ces biais personnels en réfléchissant sur ses propres représentations et perceptions, permet au manager de les identifier puis de les réduire, afin d'être dans une relation qui soit la plus « vraie » possible avec ses collaborateurs. La perception est le processus par lequel l'individu reçoit, sélectionne, organise, interprète et récupère les informations qui proviennent de l'environnement. La perception est subjective par définition, d'où toute sa difficulté. Aujourd'hui, la psychologie insiste sur l'importance de la perception par le sujet des phénomènes qui l'affectent, mais il n'en demeure pas moins vrai que ces phénomènes ont une réalité en dehors de cette perception. Par conséquent, si l'action du sujet est déterminée par ses perceptions et représentations, le succès de son engagement dans l'action dépend de sa capacité à se décentrer, à prendre du recul afin de comprendre les phénomènes ou les êtres dans leur extériorité, pour éviter les erreurs de perception classiques dues aux stéréotypes, aux croyances ou encore aux effets de halo. Les échecs de la communication peuvent être solutionnés par un travail de fond au plan de l'individu, en dépassant le savoir pour atteindre l'être.

Dans les années 1970-1980, Richard Bandler et John Grinder ont mis en évidence, au plan du comportement, de la pensée et des émotions, les mécanismes qui font une communication réussie, avec l'avènement de la Programmation neuro-linguistique (PNL) et l'Analyse transactionnelle (AT). La PNL développe l'apprentissage de processus clés comme par exemple, le fait de posséder des capacités d'observation développées pour collecter l'information chez ses partenaires et non dans ses propres sentiments, stéréotypes ou croyances. De même, avec la PNL, il s'agit de comprendre comment nous fonctionnons et comment les autres fonctionnent pour concevoir la différence, gagner en conscience et donc en maîtrise de ses moyens. Ce que nous sommes, la façon dont nous nous comportons avec nous-mêmes et avec les autres dans les situations de notre vie personnelle et professionnelle peut également s'analyser au travers de la grille des « États du Moi ». Celle-ci clarifie les raisons de la réussite ou de l'échec de nos communications. Le Moi « Enfant » concerne le domaine du senti et de la spontanéité ; le Moi « Parent », celui du domaine des règles et

valeurs ; et enfin, le Moi « Adulte », celui de l'analyse et de la résolution de problèmes. L'AT poserait en fait un regard sur le plan de vie que nous avons élaboré dès notre prime enfance, sous l'influence de notre environnement et de notre éducation. Ainsi, l'AT permettrait de situer les positions de chacun et de mettre en cause les stratégies relationnelles qui échouent, que ce soit au plan interindividuel, de l'entreprise ou de l'équipe. Par conséquent, la PNL et l'AT apporteraient les moyens de gérer la différence sans la nier ou la considérer comme insurmontable. Elles permettraient de renforcer les capacités de l'encadrement, notamment en améliorant la compréhension personnelle des managers en découvrant leurs propres façons de fonctionner ainsi que leurs difficultés.

Ainsi, des études récentes en termes de management révèlent que certains obstacles au succès de l'entreprise doivent être cherchés dans l'insuffisance personnelle des managers à reconnaître et prendre en compte leurs propres faiblesses, dans un manque d'authenticité. Pourtant, celle-ci ferait de nos discours et de nos actes l'expression d'une vérité profonde de soi et non d'habitudes et de conventions. En effet, lorsque le management est authentique, il se révèle au travers d'une façon de parler de soi sans tricherie et en toute simplicité. En harmonie avec eux-mêmes, les managers sont transparents et authentiques. A l'inverse, tout discours dissonant entraîne automatiquement méfiance et rejet. Ainsi, l'introduction d'outils de management participatifs n'a de chance de produire ses effets que si ses destinataires perçoivent une bonne consonance entre le discours véhiculé au travers de ces outils et la perception profonde que les salariés ont de leur manager ou de leur entreprise. Tout se passe comme s'il existait une relation proportionnelle entre ce degré de consonance et le niveau d'efficacité des outils utilisés. Une forte dissonance produirait alors des effets opposés à ceux escomptés : méfiance et démotivation. La confiance ne se décrète pas, elle se gagne et peut être remise en cause à tout moment.

La confiance s'exprime généralement comme une attente optimiste de la part d'un individu, quant au résultat d'un événement ou au comportement d'un autre individu (Hosmer, 1995). Elle intervient dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie (Mayer, Davis, Schoorman, 1995 ; Mishra, 1996). Plus précisément, la confiance peut être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne (Rousseau *et al.* 1998). Les croyances individuelles, fondement de la confiance, se développent à partir de différents supports (comme par exemple, la croyance dans l'intégrité de l'autre, ou encore dans sa compétence). La diversité de ces croyances a donc favorisé le développement de plusieurs formes ou modalités de

confiance. Il y a deux grandes composantes de la confiance. D'une part, la composante affective englobant des dimensions comme l'ouverture d'esprit, la justice, la disponibilité et la bienveillance. D'autre part, la composante calculée au sein de laquelle se trouvent les dimensions suivantes, comme la compétence, la cohérence et le respect des promesses. Ainsi, il ressort de la mise en évidence de ces deux composantes de la confiance, que celle-ci ne désigne pas des attentes en général, ce qui l'apparenterait à une « inclinaison naturelle » (Rotter, 1971), mais plutôt des attentes issues d'une relation particulière avec l'autre partie et développées selon deux axes : affectif et calculé, en fonction de certaines caractéristiques perçues chez l'autre (compétences, bienveillance, honnêteté). Kurt T. Dirks et Daniel P. Skarlicki (2004) soulignent la nécessité de distinguer clairement les différents référents de la confiance en raison du contenu même des activités respectives de chacun. En effet, l'activité des supérieurs immédiats se rattache davantage aux problèmes quotidiens (activités de supervision, gestion de la performance), alors que les cadres dirigeants occupent des fonctions plus stratégiques (allocation des ressources dans les départements, communication des objectifs de l'organisation) (Bass, 1990). Dès lors, la confiance placée dans son supérieur immédiat ne prend pas les mêmes formes que celle placée dans les dirigeants. La part relative de la composante affective, par rapport à la composante calculée, est vraisemblablement plus forte lorsque les parties sont plus « proches » (supérieur) ; inversement, en cas de liens distendus (direction), la part de la composante calculée est accrue. Ainsi, la richesse du concept de confiance conduit à établir un outil de mesure de la confiance multidimensionnel. L'échelle de mesure de la confiance calculée est fondée sur le respect des promesses, la compétence, la discrétion et la cohérence. Celle de la confiance affective comprend l'intégrité (au sens de franchise), l'intérêt pour la carrière du subordonné, la disponibilité, l'ouverture d'esprit et l'impartialité. De même, la confiance envers les dirigeants fait référence à l'intégrité, la compétence, le respect et la communication. Enfin, la confiance envers le supérieur est mesurée par la compétence, la discrétion, la justice, la disponibilité, la cohérence, le respect des promesses, l'ouverture d'esprit, l'intégrité (franchise), la confiance globale et la bienveillance.

2.4 La conscience des dysfonctionnements managériaux : une autre piste face aux RPS ?

Diverses formes de dysfonctionnements conduisant un manager à l'échec peuvent être rencontrées. Par exemple, il existe l'évitement des conflits, les conduites tyranniques à l'égard des subordonnés, le micro management, le comportement maniaque, l'inaccessibilité

des dirigeants et les accapareurs de pouvoir. L'évitement des conflits concerne les managers qui ont besoin de l'amour et de l'approbation des autres. Ils craignent que leur action ne rencontre pas l'acceptation d'autrui, et hésitent donc à prendre des décisions difficiles ou à exercer leur autorité. Hors, il est parfois bon de préférer l'opposition à la conciliation, car vouloir plaire à tout le monde ne rend pas pour autant populaire. Il n'existe pas de mal à se montrer conciliant, mais il arrive un moment où celui qui dirige doit imposer fermement son point de vue et ses décisions. Les conduites tyranniques à l'égard des subordonnés ont pour effet de déclencher les mêmes comportements chez ces derniers. Ils passent ainsi du statut de victime à celui de bourreau. Il s'agit d'une manœuvre défensive qui permet de maîtriser l'anxiété causée par l'agresseur, qui s'accompagne de l'espoir de s'approprier une partie du pouvoir. Le problème est que le résultat se traduit en un renforcement et une généralisation de l'agressivité au sein de la structure. Le micro management concerne surtout les managers qui accordent une telle attention aux détails qu'ils se révèlent incapables de déléguer leur pouvoir. Néanmoins, le manque de confiance du manager dans les capacités de ses collaborateurs a pour effet d'étouffer le dynamisme des salariés et d'inhiber tous les processus de l'entreprise. Le comportement maniaque concerne les managers qui présentent des symptômes de manie et qui possèdent une énergie hors du commun. Ils poussent les autres comme eux-mêmes à atteindre leurs limites extrêmes. Pourtant, ils sont à ce point hyperactifs qu'ils ne travaillent pas toujours à bon escient, ni intelligemment, en fonction de la finalité des objectifs. L'inaccessibilité des managers renvoie à ceux qui ne consacrent pas beaucoup de temps aux autres. Par exemple, ils n'attachent pas d'importance au fait de diriger ou de se déplacer pour aller prendre le pouls de l'entreprise et du marché, et pour s'entretenir avec les partenaires. Ils pratiquent la politique de la porte close. Les accapareurs de pouvoir concernent ces managers qui n'apprécient pas que leurs subordonnés réussissent. Ils les utilisent et se servent d'eux au lieu de les aider à se développer et à progresser, et ils font tout leur possible pour capter l'attention de leurs supérieurs. Ils se refusent à prévoir leur succession, jaloux par avance de celui ou de celle qui prendra leur place. Leurs équipes se distinguent par un taux de rotation élevé.

Par ailleurs, certaines habitudes ancrées au plus profond des personnalités peuvent également avoir des effets négatifs sur leurs équipes et sur l'organisation elle-même. A titre d'exemple, prenons deux concepts très anciens : le piège du transfert et l'impact du narcissisme (Freud, 1905). Quiconque veut acquérir une connaissance intuitive des relations interpersonnelles doit comprendre en quoi consiste le phénomène de transfert. Le postulat de base est le suivant : il n'existe pas de relation entièrement nouvelle, toutes nos relations avec autrui sont influencées

par des relations antérieures, et notamment celles liées à nos premiers éducateurs. Les réactions qui en ont découlé représentent la première étape du processus d'identification, d'idéalisation et d'intériorisation des personnes clés de notre vie. Ce processus est une partie incontournable du développement narcissique de chaque individu, c'est-à-dire le développement de la conscience et de l'estime de soi-même. Lorsque nous développons l'estime de nous-mêmes qui fonde notre sécurité intérieure, nous intériorisons ceux qui revêtent de l'importance pour nous et nous les incitons à nous renvoyer l'image de ce que nous faisons (c'est l'effet miroir) pour confirmer notre moi en reconnaissant nos capacités. Par conséquent, les managers doivent se rendre compte qu'une grande partie des individus auxquels ils s'adressent leur mentent plus ou moins, qu'il s'agisse d'un processus conscient (par calcul) ou inconscient (par une réaction de transfert). Dans les situations où le rang hiérarchique intervient, les gens ont tendance à dire à leurs supérieurs ce qu'ils imaginent que ceux-ci veulent entendre. Les dirigeants qui ne prennent pas cette donnée psychologique en compte se trompent sur eux-mêmes et sur les autres, car la sincérité ne fait plus le poids lorsque l'autorité entre en jeu. Les managers devraient donc perpétuellement se demander si leur besoin de l'effet miroir n'encourage pas indirectement la flatterie et le mensonge au sein de l'entreprise. Après avoir étudié le piège du transfert, penchons-nous sur le narcissisme qui le sous-tend. Le narcissisme à doses limitées est indispensable à l'estime de nous-mêmes et à notre identité, et il l'est particulièrement à doses modérées chez les managers, car sans lui l'esprit de domination, la confiance en soi et la créativité n'existent pas. Malheureusement, très souvent, les leaders sont sujets au narcissisme réactif. Ils sont devenus ainsi par un enchaînement de causes négatives : ils ressentent très fortement le besoin de compenser les torts qu'ils ont subis. Le narcissisme réactif peut donc porter ses fruits, mais s'il dégénère en envie, en dépit ou en esprit de vengeance, les fruits virent à l'amertume. Les managers n'échappent donc pas au fait de posséder des modes de pensée et de perception, des manières de ressentir les émotions, des expériences subjectives et des manières d'agir qui peuvent être liés à différentes formes de comportement névrotique. Ces dispositions uniques, qui dictent les réactions face à l'environnement, sont fondées sur des schémas profondément ancrés, omniprésents et pérennes.

Par conséquent, dans les organisations où le pouvoir et l'autorité se trouvent dans les mains d'une seule personne, l'interface personne/organisation est si étroite que la personnalité du manager peut gagner rapidement l'ensemble de l'organisme. Voici, par exemple, cinq types de névroses d'organisation et de dirigeants : la personnalité dramatique, la personnalité méfiante, la personnalité détachée, la personnalité dépressive et la personnalité compulsive.

Concernant la personnalité ou l'organisation dramatique, les individus de ce type éprouvent la nécessité impérieuse d'impressionner les autres et d'attirer leur attention. Ils sont cordiaux et charmants en apparence, mais la sincérité, l'empathie et le respect d'autrui leur manquent souvent. La structure de l'organisation dramatique est en général marquée par l'absence de systèmes de communication efficaces, car les dirigeants préfèrent agir par intuition au lieu de tenir compte des événements et du fait que la domination exercée par ces derniers ne permet pas à l'information de circuler librement. La personnalité ou l'organisation méfiante, concerne les managers méfiants qui créent une atmosphère reflétant leurs propres sentiments de défiance et de suspicion. En ce qui concerne la personnalité ou l'organisation détachée, il s'agit d'une personnalité détachée qui se caractérise par un schéma d'absence de participation et de réserve. La personnalité ou l'organisation dépressive, renvoie à des managers dépressifs manquant de confiance en eux et d'initiative, et qui possèdent une faible estime d'eux-mêmes, tendant à la dépendance et éprouvant très fortement le besoin d'être aimés et entourés. La personnalité ou l'organisation compulsive concerne les types de managers qui sont en tout premier lieu soucieux de maîtriser et de contrôler toutes les choses et les personnes susceptibles d'avoir un impact sur leur vie. Ils voient les relations en termes de domination et de soumission, et leur perfectionnisme les empêche d'avoir une vue d'ensemble. L'entreprise compulsive est, quant à elle, autocentrée et fonctionne selon un rituel rigide.

Les théories en gestion des organisations nous montrent à quel point amorcer une démarche de qualité de vie au travail est un exercice difficile. L'individu est pris dans une organisation qui le dépasse, mais il est aussi, à titre individuel et en tant que manager notamment, une personne avec ses limites et ses failles.

3. Enjeux de la prévention des RPS face à l'idéologie managériale

Dans beaucoup d'entreprises, les salariés ressentent fortement la contradiction entre le discours officiel et la réalité quotidienne. Les gens se sentent aliénés et souffrent du cynisme qui règne dans le monde du travail. Ils sont donc confrontés à l'absurdité de la bureaucratie et au non-sens managérial, ce qui ne fournit pas la possibilité de se renouveler, mais conduit au contraire à l'ennui et à l'épuisement nerveux. Par exemple, et au final, ces processus peuvent donc aboutir à de « l'atonie intérieure » (Kets De Vries, 2007 : 102). P. Sifneos, psychiatre,

parle, dans les années 1970, plus précisément d'alexithymie (absence de mot pour les émotions) et d'anhédonie qui désigne l'incapacité de prendre du plaisir dans des expériences normalement agréables. En effet, l'environnement dans lequel travaillent de nombreux dirigeants favorise l'alexithymie. Par exemple, les banques ou les compagnies d'assurance ne conduisent guère à l'émerveillement, la curiosité ou la joie. Au contraire, l'atmosphère morne d'une organisation moribonde incite les salariés à brider leurs émotions, un processus qui nécessite une énergie considérable. Il peut en être de même pour les managers de ces entreprises qui, contraints à réprimer ce qu'ils ressentent, finissent par souffrir d'épuisement. Concernant le concept d'anhédonie, il s'agit d'un concept psychiatrique. Pour les managers d'entreprise, il est plutôt question de quasi-anhédonie, qui est susceptible de provoquer des dommages, dans la mesure où le fonctionnement du manager requiert une énergie considérable.

3.1 La crise du management moderniste

Aujourd'hui, le management moderniste est en crise ouverte. Il prétend réconcilier l'économique, le social et le culturel. Il entend faire en sorte que les objectifs de l'entreprise moderne soient partagés par tous, afin d'augmenter la productivité et la qualité. Il prétend également répondre à une demande de participation de la part des salariés, ainsi qu'aux aspirations à l'autonomie et à la responsabilité dans le travail. Autant d'objectifs qui peuvent paraître, à première vue, louables ; et c'est précisément sur ces bases que ce management tente de fonder sa légitimité en entreprise. Mais au-delà de ces déclarations généreuses, il importe de saisir le modèle implicite de l'entreprise que véhicule ce courant managérial, et les pratiques de déstabilisation qu'il met en œuvre. Au vu des enquêtes dans les entreprises, il est possible de se demander si le management, qui ne cesse d'en appeler à la mobilisation et à la participation de tous, n'a pas véhiculé une ambiguïté fondamentale : celle d'une volonté d'implication qui tend à nier les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise, les écarts entre dirigeants et dirigés, et ceux existant parmi le personnel. C'est comme si nombre de managers partageaient plus ou moins consciemment le modèle d'une entreprise qui devrait parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit pareillement concerné et responsable. Dans ce cadre, la transparence communicationnelle a pu jouer le rôle d'une notion fétiche, de substitut à une adhésion et à une implication impossibles, mais toujours fantasmatiquement recherchées. Par conséquent, les salariés n'aiment pas ce genre de faux-semblant et peuvent avoir le sentiment justifié d'être pris pour des imbéciles. Désormais, ils considèrent largement qu'on a

tenté de les faire participer à un marché de dupes consistant à les faire adhérer à une logique dont ils sont les premières victimes en termes de restrictions, d'intensification du travail et d'emploi. Il convient donc d'être vigilant sur les dérives possibles d'une optique de transparence et de participation qui, insuffisamment lucide sur ses présupposés, peut entraîner avec « la meilleure bonne volonté du monde » des effets de déstabilisation. Ainsi, face à ces évolutions, le rôle du pouvoir n'est-il pas de déstabiliser les salariés, mais de les rassurer et de les aider à y faire face. Il ne peut pas se décharger sur eux de ses propres responsabilités pour tenter de leur imposer en sous-main ses décisions. Le pouvoir, en entreprise comme ailleurs, se doit d'assumer ses propres orientations, choix, et les risques inhérents à sa fonction. C'est à partir de là que les salariés peuvent, en toute clarté, être à même de se positionner. Il ne s'agit nullement d'en revenir aux pratiques autoritaires anciennes, mais d'éviter toute démagogie qui prétendrait décréter la transparence, l'autonomie et la responsabilité. Pourtant, les restructurations et les rachats d'entreprises, le développement du chômage et la crainte toujours présente des suppressions d'emplois et des licenciements créent un climat à l'intérieur des entreprises, qui n'est guère favorable à la mobilisation de la ressource humaine dont est soulignée l'importance décisive dans la production aujourd'hui. En effet, dans la bataille de la compétitivité, les cadres sont les premiers concernés par les appels à la mobilisation. Le problème étant posé dans la plupart des cas en termes de survie d'une partie ou de la totalité de l'entreprise, la pression qui pèse sur eux est importante. Mais une telle pression peut aboutir à des résultats paradoxaux. Alors que la nécessité d'une plus grande coopération de tous dans le travail est soulignée, l'exigence de la performance à tout prix et la crainte du chômage peuvent amener un repli individuel qui ne va pas dans le sens de la coopération souhaitée. Le témoignage d'un cadre est particulièrement révélateur de ces contradictions : « On pousse les jeunes à en vouloir, et d'un autre côté on leur demande de travailler en équipe, et d'un autre côté encore, on se débrouille pour qu'ils se battent entre eux... ». Du fait du chômage, les gens sont astreints à se dire : « Attention, il faut que je reste à ma place, il faut que je tienne bon parce que je n'ai pas envie de me faire virer ». Il y a toujours une certaine méfiance » (Le Goff, 1996 : 94).

De même, dans cette course à la compétitivité, et donc par effet de conséquence, à la priorité accordée aujourd'hui au client, de nouvelles exigences apparaissent qui peuvent venir heurter de plein fouet une culture professionnelle et technique demeurant un repère identitaire central. Il est demandé une mobilisation permanente générale, en termes d'autonomie, de responsabilité de tous, ou encore d'exigences d'activités et de compétences. Pourtant, une intense activité communicationnelle et des changements multiples et successifs dans

l'organisation du travail peuvent occasionner des déstabilisations en chaîne et un malaise diffus entraînant une crise du management. En fait un double phénomène est observé : d'un côté, le développement d'un appel constant à la mobilisation générale, à l'autonomie et à la responsabilité ; de l'autre, la généralisation des « contrats d'objectifs » à tous les niveaux, le développement sans précédent d'outils d'évaluation et de la performance individuelle et collective. Néanmoins, l'application des orientations stratégiques, leur traduction en objectifs opérationnels ne sont pas aisées, et l'encadrement ressent particulièrement l'écart existant entre le discours, les orientations des décideurs et la façon dont ils sont perçus par les agents. Le temps passé « en interne » est ainsi de plus en plus important. Il en ressort une impression de surcharge de travail et d'excitation qui, en répondant aux sollicitations et en réglant les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, conduit à perdre tout recul réflexif et prospectif sur le plus long terme.

Aussi, le projet d'entreprise est-il présenté idéalement comme une réponse au besoin de clarté et de cohérence concernant l'avenir de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs, ses règles de fonctionnement. Il entend satisfaire les exigences d'information des salariés et leur aspiration à participer à l'élaboration des objectifs qui les concernent directement. Le projet d'entreprise a donc des atouts démocratiques.

Très souvent, il comprend plusieurs thèmes : la mission, les valeurs, la stratégie, et les objectifs opérationnels à court et moyen terme de l'entreprise. La mission de l'entreprise indique les finalités de son activité et peut aller jusqu'à préciser le rôle que l'entreprise entend jouer vis-à-vis de ses différents partenaires, de l'environnement et de la société. Les valeurs sont censées refléter la culture de l'entreprise et régir son mode de fonctionnement. Elles forment un cadre de références communes, guide de la pratique de chacun. La stratégie dessine l'avenir de l'entreprise et décrit les grandes priorités. En général, les entreprises privilégient l'un ou l'autre de ces thèmes, mais l'important pour elles réside dans la démarche. En fait, le processus d'élaboration a beaucoup plus d'importance que le résultat, l'important étant que chacun participe à sa construction et y retrouve une partie de la vérité pour laquelle il est prêt à s'investir. Cette participation est conçue comme un moyen d'adhésion et de mobilisation des salariés... mais elle relève également « de la manipulation la plus grossière » (Le Goff, 1995 : 102). En effet, les valeurs communes, partie intégrante du projet d'entreprise, sont soit proclamées comme telles par la direction, soit déterminées à la suite d'enquêtes menées par les spécialistes. Celles-ci sont alors censées offrir la garantie d'un recueil et d'une consultation objectifs. Pourtant, en réalité, une sélection est opérée qui ne retient que ce qui est censé favoriser une plus grande implication des salariés dans le travail et les attacher à

l'entreprise. Ces valeurs sont ensuite proclamées comme l'expression commune de tous. De plus, l'évaluation et les contrats d'objectifs auxquels tendent à aboutir les projets d'entreprise se veulent eux aussi participatifs. Ils constituent le point d'aboutissement « contractuel » d'un projet bien mené. La définition des objectifs et des critères sur lesquels l'individu est évalué implique désormais directement l'intéressé. Ce dernier peut être alors invité, après discussion avec sa hiérarchie, à apposer sa signature sur des documents qui formalisent son « auto-évaluation » de façon précise. Autonomie, responsabilité, contrat... tous les éléments sont réunis pour proclamer fièrement qu'on en a fini avec la contrainte dans la direction des hommes dans l'entreprise. « On veille à développer l'auto-jugement, l'auto-évaluation, l'autocontrôle, qui sont les meilleurs moyens de motiver et de mobiliser les collaborateurs, et l'on s'imagine ainsi, plus ou moins naïvement, développer des rapports de confiance ». Mais l'activité de travail est faite d'arrangements informels avec les normes prescrites. « Chacun en prend et en laisse en fonction de son appréciation personnelle, sans se sentir vraiment lié par ce qui est écrit ». C'est précisément cette manière spécifique de gérer et de travailler ensemble qui se trouve remise en cause par le management moderniste. Par conséquent, la logique de la contrainte et de l'obéissance se déploie aujourd'hui sous des formes nouvelles. La recherche de l'intériorisation par tous de la contrainte et du contrôle dans le travail ne permet-elle pas de développer la servitude volontaire en entreprise ?

3.2 « L'homme nouveau » ou le mythe du « super cadre » ?

La pression sur les cadres est aujourd'hui considérable. La longue liste de leurs devoirs et de leurs compétences dans les chartes est proprement irréaliste. Quel individu pourrait prétendre réunir en lui ces vertus et ces capacités ? Représentant fidèle et loyal de l'entreprise, dévoué sans compter à la tâche commune, disposant des connaissances techniques et du savoir-faire, il doit de plus inspirer la confiance, faire preuve de capacités d'écoute, de conviction, d'animation, de dynamisation des équipes. Les cadres sont de tous côtés invités à s'identifier à cette image. Néanmoins, cette logique identificatoire n'a pas de fin. Elle entraîne l'individu dans la recherche effrénée de la réalisation de son propre moi à travers l'image idéalisée que lui renvoient l'entreprise et la société. Ceux qui se laissent prendre peuvent se laisser griser un moment par le plaisir que leur procure la sensation de participer au pouvoir. Poussée jusqu'au bout, cette logique entraîne l'individu dans une course harassante, sans cesse reprise, qui finit par dissoudre les repères du réel et de l'estime de soi. Elle est proprement logique de destruction et de mort symbolique de l'individu, qui se laisse

capter par l'image de l'autre disposant idéalement de la puissance lui faisant défaut. En effet, le management moderniste incite les individus à poursuivre indéfiniment leurs efforts pour se confondre avec l'image du leader qui détient les secrets de la haute performance et du pouvoir sur les autres. Il ne cesse de leur faire croire qu'ils en sont toujours de plus en plus proches, les échelons de la hiérarchie représentant les degrés de cette montée en puissance narcissique. Les managers se nourrissent de cette insatisfaction et l'entretiennent ; leur prétention à agir sur la motivation et à mobiliser les hommes est fondée sur le leurre et l'identification. Le management des ressources humaines, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, constitue une tentative d'ériger ces mécanismes en un système au service du développement de la compétitivité des entreprises. Dans cette optique, compétitivité et aliénation vont de pair : la compétitivité ne s'acquiert qu'au prix de l'aliénation des individus. Mais les mécanismes irrationnels, qui sous-tendent la pratique de ce type de management, ne peuvent manquer tôt ou tard de se retourner contre les objectifs qu'ils prétendent atteindre. Ce système génère un mal-être généralisé, tout particulièrement chez les cadres. Ceux-ci peuvent être en proie à une excitation constante, entrecoupée de phases dépressives. De plus, lorsqu'il y a échec, celui-ci vient briser l'image idéale de la performance, et l'individu se sent profondément remis en cause. Le problème que l'on ne sait pas résoudre introduit une faille dans l'image de soi que l'on tente de se forger et qui n'est autre que le modèle intériorisé du manager moderniste. Ce ne sont pas seulement les limites de ses compétences professionnelles qui se trouvent en jeu et qui, comme telles, pourraient être développées, mais sa propre individualité. Les explications diverses n'y pourront rien changer : la faute dite professionnelle est une blessure narcissique. Dans cet univers, les échecs ne peuvent être considérés comme des événements inévitables dans une carrière professionnelle, et peuvent être formateurs. Ils sont proprement insupportables, générateurs d'angoisse et destructeurs de la personnalité. Mais l'échec n'est pas seulement ressenti individuellement, il introduit une fêlure dans le système d'exploitation narcissique qu'il convient de masquer. L'individu concerné peut être rétrogradé tout aussi rapidement qu'il a été promu ou tout simplement licencié. Et, s'il ne quitte pas de lui-même « volontairement » l'entreprise, la pression psychologique sera assez forte pour l'y encourager.

Aussi, de nombreux ouvrages de management américains promeuvent l'éthique comme outil de gestion. Par exemple, en 1988, *Ethique & management*, de Kenneth Blanchard et Norman Vincent Peale, propose des recettes pour réussir en étant intègre. Parmi les fondements de l'éthique, on trouve, par exemple, ces préceptes : « 1. Finalité. Je respecte mes valeurs. Je laisse ma conscience me guider. Quoi qu'il arrive, je peux toujours me regarder dans un

miroir, droit dans les yeux, et être content de moi. 2. Fierté. Je suis fier de moi. Je n'ai pas besoin d'être accepté par les autres pour me sentir important. Mon amour-propre est équilibré : mes décisions ne sont pas dictées par mon moi intérieur ni par mon désir d'être accepté » (Blanchard, Peale, 1988). De plus, le nouveau credo managérial de l'éthique des affaires est décliné sous plusieurs formes : l'éthique s'intègre désormais à la politique commerciale, les entreprises se mettent à avoir des préoccupations écologiques, et le mécénat culturel et spirituel s'intègre dans la stratégie de communication. Néanmoins, l'éthique des affaires n'est pas seulement considérée comme un outil de gestion et de communication, elle est porteuse d'une ambition bien plus grande : elle doit donner du sens. C'est en termes de « responsabilité », de « devoir », de « mission » que le nouveau rapport de l'entreprise à la société se redéfinit. L'idée selon laquelle l'entreprise constitue désormais un pôle éthique central qui doit refaçonner la société tout entière est un des thèmes centraux de l'idéologie managériale. A l'image d'une société française en décadence, ayant perdu de ses points de repère traditionnels, s'oppose celle de l'entreprise moralement saine et dynamique, pôle central de la régénération des rapports sociaux. Les managers modernistes soulignent volontiers la révolution mentale que traversent nos sociétés. Pourtant, de telles déclarations sont loin de faire l'unanimité. Beaucoup de patrons, et non des moindres, estiment qu'on est allé trop loin. L'entreprise ne doit pas être prise pour une Eglise. Même si celles qui réussissent ont des valeurs morales, les entreprises constituent un milieu dont la finalité n'est pas morale. Leur raison d'être, c'est tout de même de gagner de l'argent en vendant des produits ou des services à des clients satisfaits. A entendre les nouveaux discours patronaux, l'entreprise serait donc désormais la seule force vive de la société. Il paraîtrait donc légitime que les autres activités sociales et les institutions se mettent à son service et copient son modèle. Par conséquent, les entreprises s'étant dotées d'une éthique et se déclarant prêtes à assumer leurs devoirs envers la société, l'État devrait non seulement tout faire pour assurer leur prospérité, mais leur confier de nouvelles responsabilités dans les affaires publiques.

Néanmoins, face à de telles prétentions, il est bon d'affirmer quelques principes. Les entreprises sont liées à la vie de la cité par les biens qu'elles produisent, et leur activité à des répercussions directes sur l'emploi, le tissu social et l'environnement. Le développement économique s'intègre désormais étroitement à la puissance politique d'une nation. La crise économique a contribué à renforcer l'importance et le rôle des entreprises dans la société. Néanmoins, ces réalités ne sauraient légitimer les prétentions, largement présentes dans les pratiques et discours managériaux, à réguler les comportements des salariés en entreprise et à faire de l'entreprise une institution se substituant à l'État dans nombre de domaines. Ainsi,

face aux demandes démesurées à l'égard des managers, il est important que ceux-ci prennent du recul autant qu'il soit possible de le faire, afin de préserver leur propre bien-être. Les managers qui prennent leur carrière trop au sérieux optent pour « une stratégie de vie différée » (Kets De Vries, 2007 : 102). Ils travaillent comme des forçats pour pouvoir jouir plus tard des conséquences de leurs efforts. Pourtant, même si cette stratégie paraît bonne au départ, elle débouche inévitablement sur des déceptions à terme, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ou sur des questions existentielles à propos des finalités de leur vie. Un autre problème que peuvent rencontrer les managers parvenus « au sommet » est d'avoir le sentiment d'être des imposteurs. Ils ne cessent de remettre en question leurs propres capacités et sont persuadés de n'être pas aussi intelligents et compétents que les autres le croient. De la même façon, il peut arriver parfois que la réussite engendre une ambivalence des sentiments, liée au fait d'avoir surpassé sa famille d'origine et d'avoir pris ses distances avec elle. Enfin, certains peuvent également souffrir de la solitude inhérente au manager, car ceux qui gravissent les échelons peuvent voir leur réseau de solidarité se dérober dès le moment où une relation de pouvoir et d'autorité s'instaure.

CONCLUSION CHAPITRE 5

La Poste, et plus particulièrement le Centre financier de Toulouse, ont évolué dans leurs préoccupations sur la qualité de vie au travail. Aujourd'hui, il est mis en place une filière de prévention en santé et en sécurité. Pour autant, cette filière se confronte, tout comme les autres entreprises, aux limites de l'exercice : limites quant à la définition et aux méthodes de prévention des RPS, limites quant à l'organisation actuelle du travail et de la gestion de l'entreprise (notamment, avec les rationalisations et leurs dérives liées à l'évaluation des pratiques organisationnelles) mais également limites managériales humaines. Par ailleurs, les changements organisationnels incessants mettent aussi en péril la confiance organisationnelle car celle-ci ne se décrète pas. Au contraire, elle repose sur trois dimensions essentielles de la communication : dimension processuelles (dynamiques et évolutives), dispositionnelles (elles dépendent des dispositifs symboliques et matériels) et contractuelles (elles dépendent des différents contrats juridique, moral, psychologique) (Alemanno, 2014). Aussi, l'organisation devant s'adapter sans cesse à son environnement pour se pérenniser, peut parfois laisser apparaître un manque de cohérence, en dépit de la communication du changement qui

l'accompagne. La prévention des RPS s'avère donc être un exercice difficile, puisque le concept même de RPS reste difficile à délimiter. En effet, les RPS renvoient à de nombreuses notions, avec en son centre, le concept de travail, qui renvoie lui aussi à plusieurs dimensions. Quoi qu'il en soit, les RPS viennent également questionner les organisations du travail et avec elles leur management. Des filières de prévention en santé et en sécurité existent dans les entreprises, et La Poste fait un effort pour mettre en place et moderniser la sienne. Néanmoins, malgré ces progrès, les filières se retrouvent confrontées à leurs limites. Afin d'illustrer nos propos, prenons l'exemple de l'accompagnement du changement dans le cadre d'Excello, nouvelle réorganisation à La Poste, et voyons comment celle-ci est gérée en termes de prévention.

Le programme Excello a pour objet la transformation de l'organisation des Centres financiers d'ici 2020. L'objectif de ce programme est de mieux répondre aux attentes des clients, et de maintenir la bonne santé de l'entreprise, tout en garantissant un métier pérenne pour chaque collaborateur des centres. Afin d'accompagner cette nouvelle organisation, des études d'impacts sont réalisées au sein des Centres. L'analyse d'impacts est un outil de prévention pour diminuer l'absentéisme pour maladie, prévenir les accidents de travail et les maladies professionnelles, et enfin améliorer le maintien dans l'emploi et l'intégration des agents en situation d'inaptitude ou de handicap. Elle permet de travailler en pluridisciplinarité sur les éléments humains, organisationnels, techniques et environnementaux, afin de proposer un plan d'action à la transformation organisationnelle, en adéquation avec la politique de prévention des risques professionnels. Aussi, du six au huit juillet 2015, les premières phases d'analyses d'impacts relatifs au programme Excello sur le Centre financier de Toulouse ont été menées. Elles ont compris plusieurs services (les services Contentieux et Réclamations, Risques, Successions et Vie du compte) et ont été animées par un responsable prévention, notamment de la Direction des opérations. La Direction des ressources humaines était présente lors de chaque atelier, ainsi que des managers et des collaborateurs volontaires de chaque service concerné, avec également des membres du CHSCT et de l'équipe pluridisciplinaire (médecin, assistante de service social, agent chargé de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail). Dans cette continuité, de nouveaux ateliers sont venus enrichir le plan d'action mis en œuvre, dont les conclusions ont été présentées en CDSP de concertation, en CHSCT de consultation, et tout au long du dialogue social. Par exemple, sur le courant du mois de juillet 2015, deux séances d'analyse d'impacts ont été réalisées sur chacun des cinq services concernés par le programme Excello, toujours en association avec les collaborateurs volontaires, des managers, des membres du CHSCT et de l'équipe

pluridisciplinaire. Une communication des travaux à ce moment-là a été faite auprès des services concernés. Par la suite, une troisième séance a permis de continuer à mesurer les risques (gravité et probabilité) et de consolider le plan d'action, visant à diminuer les impacts de ce programme. Elle s'est enrichie des propositions et analyses des séances de travail précédentes. Après la mise en œuvre du plan d'action, une nouvelle étape a consisté à évaluer son efficacité et à trouver, le cas échéant, des actions complémentaires.

A titre d'exemples de plans d'actions issus des différents ateliers, il va être fait référence à deux types de thématiques : l'humain et l'organisationnel. Concernant l'humain, il ressort, par exemple, de l'inquiétude liée à l'accueil de nouveaux collègues dont l'activité a été transférée : le souhait d'organiser des moments de découverte et d'immersion au sein des services accueillants et ce dès la phase d'écoute ; l'inquiétude de passer d'une petite équipe à un grand service ; ou encore la crainte liée au risque de changement d'horaires et au travail du samedi. Concernant l'aspect organisationnel, il ressort, par exemple : de l'inquiétude sur les modalités de formations métiers, ou encore sur les fiches de poste. Vers la fin août 2015, l'ensemble des rencontres pour les cinq services concernés a été effectué et a abouti à la construction de plans d'action. Certaines actions ont pu se mettre en place rapidement, telles que la création d'une boîte mail professionnelle pour chaque collaborateur du Service réclamations pour les échanges avec les clients, ou encore la mise à disposition de fiches d'activité cibles sur l'intranet du Centre. D'autres actions ont été intégrées dans les travaux dévolus aux chefs de projets métiers, telles que le souhait d'une organisation des services permettant de confier des activités valorisantes et diversifiées à tous les collaborateurs, ou encore la volonté de définition de l'organisation-type des services. Enfin, des actions plus complexes à mettre en œuvre ont mis plus de temps à être élaborées, telles que les critères de décision retenus pour les affectations dans les futurs services, ou encore la gestion des congés sur l'année 2016.

Ainsi, à travers cette illustration, nous voyons que les actions de la filière prévention ne traitent pas réellement des questions de fond liées à l'organisation du travail et à ses conséquences en termes de RPS, bien qu'elles apportent indéniablement des améliorations dans l'organisation future du travail. Et c'est ce point particulier qu'il nous semble intéressant de soulever : avec la participation de ses propres collaborateurs, et sous couvert d'une amélioration des conditions de travail, la Poste s'inscrit davantage encore dans un mode de gestion et de management inspiré du Lean, dont on connaît pourtant les impacts en termes de RPS...

CHAPITRE 6. ENJEUX DE L'USAGE DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES À LA POSTE

La société et les entreprises sont en profonde mutation. Pour Nathalie Colin, directrice générale adjointe et directrice du numérique et de la communication à La Poste, « Le numérique offre [...] la possibilité de simplifier les échanges, sécuriser les données et créer du lien dans la vie quotidienne des Français »⁶³. Que ce soit hier ou aujourd'hui, La Poste s'est toujours adaptée aux exigences de la société, et elle continuera demain à le faire. Par exemple, au 15^e siècle, le courrier royal s'organise en réseau, puis naissent les Relais Poste. Après la Révolution Française, c'est l'apparition du Télégraphe ; puis après la Révolution industrielle, La Poste ferroviaire est créée en 1845 ; avec également quatre ans plus tard, le premier timbre Poste. En 1870, le courrier circule en ballon porté, puis huit ans plus tard, c'est l'ouverture de la Caisse Nationale d'Épargne. En 1914, le timbre surtaxé Croix Rouge fait son apparition, et quatre ans plus tard, le premier compte courant postal. En 1919, l'Aéropostale voit le jour, puis en 1984, le train à grande vitesse (TGV) postal.

Aujourd'hui, et dans la continuité des événements précédents, apparaît le numérique. Celui-ci permet de nombreux échanges. Il crée de nouveaux usages ; par exemple, avec le téléphone aux multiples applis (A La Poste, il y a l'appli *Factéo*⁶⁴), l'économie collaborative (*C to C*), ou encore le commerce connecté (A La Poste, c'est *le parcours client omnicanal*⁶⁵). Le numérique permet aussi une relation client complète (autant physique, que téléphonique ou virtuelle), mais aussi une nouvelle concurrence. De plus, le numérique crée de nouveaux médias (A La Poste, ce sont, par exemple, les chaînes vidéo *You Tube* ou encore *Dailymotion*⁶⁶) ; il permet *l'Open data* (A La Poste, c'est la *Data Nova*⁶⁷), mais aussi de nouvelles organisations des entreprises (A La Poste, c'est le Télétravail, le *Collaboratif*, le *Coworking*, les Télécentres)⁶⁸ et enfin, un nouveau management (le modèle Google, *Leader 2.0*)⁶⁹. De même, le facteur est connecté avec *Factéo*, les agences postales sont connectées avec des tablettes en libre-service, les agences d'accueil en espace de vente sont connectées

⁶³ http://www.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/le_groupe_la_poste_2014_esprit_de_conquete_0.pdf. Consulté en février 2016.

⁶⁴ <http://legroupe.laposte.fr/actualite/facteo-pour-tous-les-facteurs-en-2015>. Consulté en février 2016.

⁶⁵ www.laposte.fr/lehub/+omni-canal+. Consulté en février 2016.

⁶⁶ www.vive-laculturenumerique.org/.../Dailymotion%20et%20You%20tub... Consulté en février 2016.

⁶⁷ <https://datanova.laposte.fr/>. Consulté en février 2016.

⁶⁸ nomade.laposte.fr > Actualités > Générale. Consulté en février 2016.

⁶⁹ www.actionco.fr > Management > Actualités. Consulté en février 2016.

avec des terminaux tactiles, les visiteurs du site Laposte.fr sont connectés au 3631 avec *Le click to Chat*⁷⁰ ; enfin, le Groupe La Poste est connecté au futur avec *Le Lab Postal*⁷¹. Par ailleurs, n'importe quel document papier : photos, bulletins de paye, est protégé avec *Digiposte*⁷². Les transactions bancaires et les paiements sur l'Internet sont protégés avec le *Paylib*⁷³. L'identité sur l'Internet est protégée avec l'*Identité Numérique*⁷⁴. La boîte mail est protégée avec *Laposte.net*⁷⁵. Ainsi, à présent, La Poste en ligne est représentée par les médias sociaux, les chaînes vidéo, les applications La Poste, les sites Internet, *Google +*, *Instagram*, *Linkedin Viadeo*⁷⁶, etc. Enfin, l'écosystème d'innovation du Groupe La Poste, ce sont : les écoles et les universités (les travaux de recherche, les projets expérimentaux), les structures de financement des entreprises (échanges, détection de petites et moyennes entreprises innovantes), les associations professionnelles (lobbying, études, groupes de travail), les groupes de réflexion collective (veille, études, travaux de recherche), les Postes étrangères (groupes de travail, échange d'informations), les événements innovation (veille, *networking*⁷⁷, prise de parole), les entreprises expertes en innovation (études, accompagnement conseil), les fournisseurs et partenaires (alliances, veille commune), les organismes accompagnant les jeunes entreprises (détection de partenaires), les Directions innovation de grands groupes (partage d'information, projets communs), les structures publiques (prise en compte des schémas stratégiques sur l'innovation, expérimentations communes), les clients (identification de besoins, de segments de marché, implication des clients dans la création de nouveaux services). Par ailleurs, la Poste possède aussi une plateforme dédiée à ses objets connectés, une boutique, et enfin les expérimentations *Géodrone*⁷⁸.

Ainsi, nous faisons le constat que La Poste a pris le virage du numérique, et qu'elle se doit de former ses collaborateurs aux usages des technologies numériques, ce qui va se traduire notamment, par une communication du changement basée sur « l'acculturation au numérique ». Nous reviendrons donc dans un premier temps sur les définitions des

⁷⁰ offres-numeriques.legroupe.laposte.fr/click-to-chat/. Consulté en mars 2016.

⁷¹ <http://legroupe.laposte.fr/start-up/travailler-avec-le-groupe/le-lab-postal/presentation-du-lab-postal>. Consulté en mars 2016.

⁷² www.laposte.fr/particulier/.../digiposte/vos-donnees-securisees-a-vie. Consulté en mars 2016.

⁷³ <https://www.labanquepostale.fr/particulier/produits/.../paylib.avantages.ht...> Consulté en mars 2016.

⁷⁴ L'identité numérique (IDN) peut être définie comme un lien technologique entre une entité réelle (personne, organisme ou entreprise) et des entités virtuelles (sa ou ses représentation(s) numériques). (https://fr.wikipedia.org/wiki/Identit%C3%A9_num%C3%A9rique_%28Internet%29. Consulté en mars 2016.)

⁷⁵ www.laposte.net/. Consulté en mars 2016.

⁷⁶ <http://forums.cnetfrance.fr/topic/1205338-a-quoi-sert-linkedin-google-twitter-facebook-etc/>. Consulté en mars 2016.

⁷⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9seautage_d%27affaires. Consulté en mars 2016.

⁷⁸ https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=geodrone+la+poste. Consulté en mars 2016.

technologies numériques, puis nous analyserons leur place au sein des organisations, avant d'en étudier leurs usages, et surtout leurs stratégies d'usage par les acteurs concernés.

Section 1. Les technologies numériques : définitions et usages

Pour commencer, nous allons contextualiser l'arrivée des technologies numériques au sein des organisations. Pour cela, nous reviendrons sur leur définition. Par la suite, nous étudierons le concept d'usage et nous nous servirons des théories en sciences de l'information et de la communication pour mettre en lumière qu'une approche non linéaire de l'usage est envisageable. Cette approche nous permettra d'établir un lien entre l'usage des technologies numériques et les risques psychosociaux, mais aussi entre les stratégies d'usage de ces technologies et les RPS.

1. Place et caractéristiques des dispositifs numériques dans les organisations

Les dispositifs numériques se sont implantés dans les organisations d'une manière progressive, selon un processus d'informatisation puis de virtualisation des données. Leur équipement émane du résultat combiné de la stratégie d'entreprise et de l'innovation. En effet, les premiers systèmes d'informatisation dans les grandes entreprises françaises sont apparus dans les années 1950 avec les calculateurs militaires (Breton, 1990). Il s'agissait de systèmes centraux conduisant à la centralisation de l'information et qui ont fait naître le concept de système d'information, faisant lui-même référence au système informatique : le SI. Trente ans plus tard, dans les années 1980, l'informatique individualisée et les micro-ordinateurs personnels se développent (Kocoglu, Moatty, 2010) et, avec eux, l'individualisation et la diversification des usages. C'est à partir des années 1990 que les salariés les plus qualifiés (les ingénieurs et les cadres) sont massivement équipés. Avec l'arrivée d'Internet, l'informatisation s'accélère encore davantage et les besoins des organisations s'en trouvent modifiés : c'est l'ère de l'informatique en réseau. Ce partage et cette mutualisation des ressources s'opèrent, par exemple, à travers la diffusion des applications web et du courrier électronique, mais aussi dans l'installation de logiciels permettant la gestion à distance des

différents pôles d'activité des entreprises. C'est vers les années 1995 que naît la « Nouvelle économie » (Klein, 1995), et avec elle le couple ordinateur/Internet comme équipement générique des salariés en France et en Europe (Besnard *et al.*, 2006). Néanmoins, précisons, comme le soulignent Yusuf Kocoglu et Frédéric Moatty (2010) « qu'alors que la diffusion de l'ordinateur dans les entreprises a près d'un demi-siècle, celle d'Internet s'est opérée en une décennie ». Aujourd'hui et depuis une dizaine d'années, les dispositifs numériques mobiles sont en pleine expansion et constituent le mouvement prédominant en termes d'innovation (Besseyre des Horts, Isaac, 2006). Par exemple, on parle de *cloud computing*⁷⁹.

Ainsi, au fil des années, l'équipement en dispositif numérique a constitué un enjeu stratégique pour les entreprises qui doivent, dans la continuité aujourd'hui, s'adapter à une économie dominée par la mondialisation. Les enjeux de cet équipement reposent sur l'optimisation de la coordination et de la communication interne (Greenan *et al.*, 2010), mais aussi sur la rationalisation des tâches, de la flexibilité, de la productivité, de la traçabilité et de la mise en œuvre des démarches qualités (Klein, *op.cit.*). Lorsque les entreprises intègrent les dispositifs numériques, le plus souvent, ceux-ci se superposent entre eux, car leur diffusion tient davantage d'un « processus d'hybridation de systèmes » plutôt que « de substitution » (Bounfour, 2010 : 8). Michel Kalika parle d'« effet millefeuille » (2007). Par exemple, le courrier électronique vient s'ajouter aux autres formes de communications interpersonnelles instrumentées telles que le téléphone. Pour autant, toutes les entreprises ne sont pas équipées de la même façon en termes de dispositifs numériques, en fonction de leur taille, et de leur appartenance à un groupe ou à un secteur d'activité. Par exemple, les grandes entreprises, telles que La Poste bénéficient de dispositifs avancés afin d'optimiser le stockage et le traitement de l'information, la communication interindividuelle, ainsi que la coordination des entités du groupe. Concernant le secteur d'activité, le service aux entreprises et la finance sont les secteurs les plus équipés devant les entreprises industrielles et commerciales. Selon une enquête de Microsoft (2009), les dispositifs numériques, et notamment le courrier électronique et le téléphone, seraient utilisés dans la vie professionnelle, en priorité, pour communiquer, ensuite pour traiter du contenu informationnel, et enfin dans un objectif de gestion temporelle. De même, les dispositifs numériques sont plus utilisés dans le cadre du fonctionnement interne de l'entreprise (connexion à l'Internet, à l'Intranet, au réseau local) que dans les relations avec son environnement externe (DGCIS, 2010). Enfin, l'attribution des dispositifs numériques, y compris ceux qui sont mobiles, se fait conformément à la logique

⁷⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing. Consulté en mars 2016.

hiérarchique de l'organisation (Walkowiak, Greenan, 2005 ; Kramarz, Gollac, 2000). Ce sont les cadres, situés en haut de la pyramide de l'entreprise, qui sont les plus équipés (Kalika, Romelaer, 2006) : la moitié en sont équipés formellement par l'employeur (Bigot et Crouette, 2010), y compris lorsqu'il s'agit d'ordinateurs portables leur permettant d'avoir accès au réseau de l'entreprise en mobilité. C'est d'ailleurs le cas à La Poste, au sein des Centres financiers, néanmoins l'objectif à 2020 est que chaque collaborateur dispose d'une adresse e-mail : « Tous numérique en 2020 »⁸⁰.

L'introduction des dispositifs numériques et la dynamique des organisations entraînent de nouvelles conditions de réalisation des activités professionnelles (Brousseau, Rallet, *op.cit.*), pour autant il n'y a pas de déterminisme de l'un sur l'autre. Yves Lasfargue précise qu'ont été « mise[s] en place les méthodes d'organisation qui correspondaient aux TIC, et les TIC qui correspondaient aux méthodes d'organisation » (Burnier, 2012a : 86). Aujourd'hui, le « travail médiatisé par les TIC » (Felio, 2013) reflète les formes contemporaines d'organisation du travail. Ses principales caractéristiques sont l'autonomie et la responsabilisation, la transformation du rapport au temps, les activités multitâches, et enfin la traçabilité.

L'autonomie et la responsabilisation au travail font référence au système économique actuel (Colombier, 2007), où les dispositifs numériques permettent d'assurer la gestion en flux tendu et le management qualité. Ainsi, les salariés doivent assurer la gestion des aléas, ce que Jean-Pierre Durand (cité par Burnier, 2012b) évoque en parlant d'« implication contrainte », car les individus sont tenus à faire preuve d'autodiscipline afin d'anticiper et d'identifier les dysfonctionnements. En effet, les dispositifs numériques tendent à optimiser la délégation autant que les processus de décision (Aghion, Tirole, 1997 ; Brynjolfosom, Hitt, 2000), par la décentralisation qu'ils permettent. Ces caractéristiques sont d'autant plus marquées par le nomadisme technique qui permet davantage de flexibilité dans le travail. Par conséquent, c'est la généralisation du « modèle du cadre » (Walkowiak, Greenan, *op.cit.*) qui s'étend à l'ensemble des salariés, avec des fonctions telles que l'autonomie, le travail en groupe, la communication en présentiel ? et à distance, ou encore l'encadrement. Il en est de même de l'évolution des modalités de contrôle et de surveillance de l'activité, car l'usage des dispositifs numériques permet des formes de supervision plus indirectes avec comme référents principaux, l'atteinte des objectifs, la joignabilité permanente, ou encore le respect des délais.

⁸⁰ <http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/content/20-projets-pour-2020-comment-ca-marche>. Consulté en mars 2016.

S'agissant de la transformation du rapport au temps, les dispositifs numériques tendent à modifier les rythmes de notre société (Carayol, 2014) car la dimension temporelle s'écarte progressivement de son rôle de régulation de l'activité des êtres humains. Ainsi, sommes-nous entrés dans l'ère du « temps réel », où celui-ci devient comprimé avec les exigences des marchés économiques et financiers qui le placent sous le culte de l'urgence. Les dispositifs numériques étant imprégnés « [...] par ce souci du temps réel et de l'immédiateté », les pratiques de communication organisationnelles s'en trouvent par la même modifiées (Carayol, 2004 : 44). Par exemple, le téléphone mobile permet tout particulièrement de répondre à la logique de l'immédiateté (Jauréguiberry, 2003) avec une gestion du temps sur du court terme par l'utilisation de cet outil de manière continue. De même, le courrier électronique permet la production de communications rapides, asynchrones, à faible coût, en tout lieu et à tout moment (Thomas *et al*, 2006). Par ailleurs, l'ubiquité inhérente à l'usage des dispositifs numériques entraîne un phénomène de densification du temps et remet en question les rôles de chacun dans les différentes sphères de vie. Le concept de « porosité des temps » définit ce « phénomène de superposition et d'interférence entre les temporalités personnelles et les temporalités professionnelles » (Genin, 2007 : 329). Par exemple, Émilie Genin (*op.cit.*) identifie trois formes d'extensions du temps de travail sur les autres sphères d'activité, notamment chez les cadres avec le télétravail, « le travail en débordement » (lorsqu'il s'agit d'une activité réalisée en dehors des heures de travail au sein de lieux privés), et le « travail en mobilité » (lorsque l'activité est réalisée au sein de lieux différents de l'entreprise et du domicile, tel que dans un hôtel ou dans les transports).

Concernant les activités multitâches, celles-ci font référence à des « situations où une grappe d'activités différentes reste pertinente dans son ensemble » (Datchary, Licoppe, 2004), bien que les dispositifs numériques comportent un caractère disruptif étant donné qu'ils ont une large « propension à interrompre leur utilisateur dans une activité » (Datchary, *op.cit.*, p.177). Ceux-ci possèdent une potentielle attraction attentionnelle, car ils sont munis de divers stimuli visuels (par exemple, un voyant lumineux indiquant la réception d'un nouveau message), auditifs, et tactiles (par exemple, avec la fonction vibreur). Ainsi, la réalisation d'une autre tâche que celle en cours, qui plus est hétérogène du fait d'une « polycontextualité » (Bobillier-Chaumon, 2012), appelle le développement de compétences particulières chez les individus. Enfin, les dispositifs numériques rendent visibles les pratiques communicationnelles et informationnelles, et par là même, engendrent une dimension de traçabilité et de contrôle. Depuis plus d'une vingtaine d'années, la communication écrite dans les organisations progresse sensiblement du fait de la dimension médiatrice des dispositifs numériques. Ainsi,

les usages de ceux-ci apportent leur contribution au contrôle du travail (Chevallet, Moatty, 2012) : prescription des tâches, implication et disponibilité des salariés, résultats de l'activité. Une surveillance en temps réel par la hiérarchie peut même s'exercer. Par ailleurs, depuis les années 1990, une injonction à la visibilité ne cesse de progresser au sein de la société (Haroche, 2011). En contexte organisationnel, la mise en visibilité du travail avec l'usage des dispositifs numériques, permet aux salariés de satisfaire leur demande de reconnaissance en tant que membre d'un collectif, mais aussi dans leur individualité en tant qu'êtres autonomes et réflexifs (Andonova, Vacher, 2009).

Les dispositifs numériques se sont implantés progressivement dans les organisations, en lien avec la stratégie des entreprises et l'innovation. Ils ont entraîné de nouvelles conditions de réalisation des activités professionnelles, c'est pourquoi ils font référence à la construction sociale des individus qui les utilisent, contrairement aux technologies numériques.

2. Des technologies numériques aux dispositifs numériques

Josiane Basque (2005 : 34) donne une définition des technologies de l'information et de la communication (technologies numériques). Selon elle : « Les technologies de l'information et de la communication renvoient à un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, images vidéo, etc.), et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines ». Les technologies numériques comprennent donc à la fois les technologies de l'Internet, mais aussi les logiciels (par exemple, les messageries), les machines (micro-ordinateurs, smartphones...), ou encore des applications diverses telles que, par exemple, les discussions instantanées. C'est dans les années 1990, qu'apparaît le terme de « nouvelles technologies de l'information et de la communication » (NTIC) faisant référence aux potentialités de connexion, combinaison, et d'intégration des technologies entre elles, et donc faisant par là même se différencier celles-ci des technologies précédentes. Une des premières utilités des technologies numériques reste le

manement des informations numérisées reposant sur les logiques de l'algorithme informatique, et ceci se vérifie d'autant plus au sein des tâches professionnelles. Enfin, les technologies numériques font apparaître une relation particulière des usagers aux dispositifs, par les capacités interactives des acteurs vis-à-vis de la technique, contrairement aux technologies traditionnelles (télévision, radio...). En effet, l'utilisateur devient actif, engagé et impliqué (Millerand, 2002), accédant de ce fait à une dimension de contrôle sur la technique. Cette interactivité fait donc émerger « une nouvelle posture de relation aux outils de communication » (Jouët, 1993 : 117). Guéneau, en 2005, parle d'une fonction conversationnelle des technologies numériques, lesquelles correspondent au modèle appelé « interaction à contenu ouvert » (*Ibid.*, p.123), car leur usage produit des situations de communication instrumentée entre plusieurs utilisateurs interagissant entre eux.

Les technologies numériques ont quatre fonctions principales : elles sont des médias, des systèmes symboliques, des artefacts cognitifs, et enfin des médiatrices.

Pour Marshall McLuhan (1964), les médias sont des extensions autant physiques que psychiques de l'homme. De même, selon certains auteurs (Bélisle *et al.*, 1999 ; Rocheleau, 1995), les technologies numériques s'appuient sur une définition élargie du média (« terme désignant habituellement les supports de diffusion massive de l'information... » pour Bélisle, Bianchi et Jourdan, p.199), car elles ne permettent pas seulement de transmettre des informations, mais aussi de les traiter : leur usage demande des processus cognitifs (« accès, compréhension et interaction... » pour Bélisle, Bianchi et Jourdan, *op. cit.*, p.199). En effet, en tant que « médias interactifs », les technologies numériques incitent à une « reconfiguration des interactions et des rapports sociaux » (Laborde, 2012 : p.16). Par exemple, les smartphones, « médias hybrides », permettent aussi bien des communications interpersonnelles (par le texte, la voix, la visio-conférence, etc.), que de diffuser des contenus de médias de masse (Silverstone, Haddon, 1996), par exemple en postant des messages sur les réseaux sociaux.

En tant que systèmes symboliques, et tout comme par exemple, le système linguistique, les technologies numériques constituent également des systèmes de référence spécifiques et structurants composés de règles et de logiques propres (Basque, *op.cit.*) qui permettent d'assurer la réception des informations. Ainsi, est-il nécessaire de mobiliser des compétences spécifiques, et de se soumettre à un processus d'apprentissage pour pouvoir traiter les informations médiatisées par la technique (Arnodo, 2002).

Les technologies numériques jouent également un rôle d'artefacts cognitifs en transformant les capacités individuelles. Certains auteurs posent l'hypothèse d'un processus de

« prothésisation » cognitive pouvant prendre plusieurs formes (Gout, 2012) : extériorisation de fonctions cognitives dans la sphère technique (Leroi-Gourhan), suppléance des fonctions limitées de l'homme (Stiegler), ou encore augmentation (Sloterdijk) ou prolongement des capacités humaines menant à une relation symbiotique humain/machine (Hammes-Adele et Brangier). Mais au-delà de leurs fonctions amplificatrices des capacités humaines, les technologies numériques auraient également une influence sur la réorganisation du fonctionnement mental (Pea, 1985). Ainsi, pour Donald A. Norman (1993, p.24) : « Du point de vue du système, l'artefact paraît augmenter certaines capacités fonctionnelles de l'utilisateur. Du point de vue de la personne, l'artefact a transformé la tâche initiale en une nouvelle tâche, cette tâche pouvant différer radicalement de l'originale par les exigences et les capacités cognitives qu'elle requiert ». Les technologies numériques produisent donc une transformation qualitative de la mobilisation cognitive des usagers. Par ailleurs, en tant qu'artefacts, les technologies numériques constituent également des ressources visant à économiser le travail cognitif (attention, mémorisation, organisation, raisonnement) de l'individu qui les utilise, car comme le souligne Louis Quéré (1997 : 165) : « Situé et inséré dans un environnement, il économise ses efforts [...] et se dispense de représentations, de délibérations et de plans ». Par exemple, comme l'analyse Florence Millerand, « le mail devient un outil facilitateur dans la tâche de manipulation des informations ».

Enfin, les technologies numériques ont une fonction médiatrice (Ellul, 1977) entre l'homme et son environnement. Pourtant, Marie-José Barbot et Thierry Lancien (2003) préfèrent le terme de « médiatisation » technologique qui peut être définie comme le processus intermédiaire faisant lien entre minimum deux individus, et qui en modifie, de ce fait, les relations. En effet, les dispositifs « modifient profondément les processus psychologiques des actes qu'ils instrumentent » (Bélisle *et al.*, 1999 : 201-202). Ainsi, les pratiques de communication sont-elles impliquées dans une double médiation (Jouët, 1993), à la fois technique (l'activité est structurée par les dispositifs) et sociale (les usages prennent leur sens dans la sphère sociale).

Didier Paquelin et Jean-Charles Hauteouverture (2003) conçoivent l'appropriation des technologies numériques à travers une succession de cinq phases : la prise de connaissance du dispositif, le montage (qui correspond aux aspects manipulateurs que l'acteur met en place pour repérer les fonctionnalités pertinentes de l'outil), le rodage (où l'acteur expérimente ses choix fonctionnels antérieurs), l'ajustement (où l'acteur harmonise sa pratique à partir des potentialités du dispositif en fonction de ses besoins, soit en infirmant certaines utilisations, soit en en conservant d'autres, ou encore en en transformant ou créant de nouvelles). Cette phase d'appropriation, qui vise à tester l'efficacité du dispositif,

débouche enfin sur la phase de stabilisation qui illustre la fin du processus d'appropriation de l'outil : c'est « l'état réalisé » (Paquelin, Hautecouverture, *op. cit.*, 2003). Par ailleurs, selon Patrice Flichy (2003), l'innovation est elle-même composée de plusieurs phases et lorsque celle-ci atteint une forme de stabilité, le dispositif continue quand même de se développer en fonction des appropriations et réappropriations de l'outil technique par les usagers.

Enfin, pour définir les technologies numériques, nous pouvons également nous appuyer sur la définition proposée par Daniel Peraya (1999) sur le « système socio-technique » qui est « [...] une construction au sens technique mais aussi social, puisqu'il matérialise les ambitions, les volontés et les stratégies des acteurs qui l'ont conçu et promu [...] au-delà de la matérialité technique [...] » ou « [...] un ensemble de moyens mis au service d'une stratégie, d'une action finalisée, planifiée visant à l'obtention d'un résultat [...] un dispositif est une instance, un lieu social d'interaction et de coopération possédant ses intentions, son fonctionnement matériel et symbolique, enfin, ses modes d'interaction propres » (Peraya, 1999, cité par Paquienséguy, 2006, p. 3). De même, dans les années 2000, pour Giorgio Agamben : « Au développement infini des dispositifs de notre temps, correspond le développement tout aussi infini des processus de subjectivation » (Agamben, 2011 : 30-31). Ainsi, selon cet auteur, pour que les technologies se fassent accepter, il faut que les usagers se les réapproprient, en fonction du contexte, et en inventant de nouveaux usages ou en les contournant. Ces usages sont dits « sociaux » (Granjon, Denouël, 2011) quand ils sont appréhendés dans un cadre social situé qui comprend les caractéristiques des individus et des collectifs, mais aussi du contexte organisationnel. De même, l'usage c'est, selon Yves Jeanneret (2009), « considérer le face à face de l'individu à une technique donnée dont il possède ou non les capacités permettant d'assurer son fonctionnement » et qui se différencie de la pratique, laquelle englobe « aussi bien l'usage des technologies que les dimensions comportementales attitudinales et représentationnelles inhérentes à l'emploi d'un dispositif (Jouët, 1993, p.371).

Les technologies numériques, puis les nouvelles technologies de l'information et de la communication, dans les années 1990, font de leurs usagers des acteurs. Elles ont quatre fonctions principales (elles sont des médias, des systèmes symboliques, des artefacts cognitifs, et enfin des médiatrices) et leur appropriation se fait en cinq phases (prise de connaissance, montage, rodage, ajustement et stabilisation). Progressivement, on va parler de

dispositifs numériques afin de mettre en lumière la construction sociale des individus dans leurs usages des technologies numériques.

3. Etude des usages et approche non-linéaire

Pour comprendre la genèse des usages, il faut entrer dans les processus internes de construction de l'usage. Les trois B : le Braconnage (pour Pascal Blantard, en 2007 « c'est la forme collective d'intelligence pratique des instruments technologiques »), le Bricolage (« ... c'est l'art de faire avec ce que l'on a. C'est exécuter un grand nombre de tâches diversifiées dans un univers instrumental clos... » (Blantard, *op.cit*) et le Butinage (« c'est l'intuition, l'émotion et la création catalysées [...] qui [...] permet la rencontre poétique avec les univers numériques... » (Blantard, *op.cit*) nous en donnent des clés de compréhension.

De même, les technologies ont une histoire. Leur socialisation s'inscrit dans trois temps successifs : l'innovation (c'est le temps de la rencontre avec l'instrument tel que le micro-ordinateur, le téléphone portable, etc., chargé d'espoir et d'angoisse), la massification (c'est le temps de la large diffusion qui peut amener de la désillusion, par exemple, avec une couverture réseau insuffisante dans les campagnes), et la banalisation (c'est l'appropriation socioculturelle des technologies où les usages sont installés).

Ainsi, la technologie ne s'étudie pas en « elle-même » (Mucchielli, 2006) car elle est toujours agie à des fins sociales « à travers un usage, dans un dispositif particulier ». Plusieurs disciplines scientifiques ont traité le concept d'usage dans leur champ : la sociologie (Proulx, Flichy, Jauréguiberry), l'anthropologie (Leroi-Gourhan, Latour), les sciences de l'information et de la communication (Miège, Jeanneret, Jouët). Il en ressort que les usages doivent s'étudier à partir de la subjectivité des individus, des caractéristiques du dispositif technique, du contexte situationnel, et enfin des dimensions sociales.

Les usagers des dispositifs techniques doivent être considérés comme des acteurs (Jauréguiberry et Proulx, 2011 : 53). En effet, dans la lignée de Michel de Certeau (1980) et de son ouvrage *L'invention du quotidien*, les chercheurs de cette approche mettent en évidence l'utilisation effective des consommateurs face aux représentations des concepteurs de la technique. Les études ainsi produites font apparaître les marges de manœuvre individuelles permettant de dépasser les prescriptions techniques en ajustant l'usage à ses besoins. Non plus considérés comme des exécutants passifs, les utilisateurs sont donc

reconnus comme autonomes, créatifs et stratégiques, en détournant et bricolant les dispositifs pour mieux s'y accommoder. Appréhender les usages revient donc à considérer le sens subjectif investi. Aussi, selon Francis Jauréguiberry et Serge Proulx (*op. cit.*, p. 25), la notion d'usage renvoie à trois dimensions : le concept d'appropriation (qui correspond à la mobilisation des capacités cognitives et techniques pour intégrer en le contournant le dispositif dans son quotidien), qui ne peut exister que par l'idée d'utilisation (c'est le rapport d'interaction directe entre l'individu et le dispositif), elle-même liée à l'idée de consommation (l'individu adopte ou non les dispositifs techniques).

Patrice Flichy (2008 : 163-164) souligne l'importance d'envisager l'usage à partir des multiples dimensions que revêt le dispositif technique, à savoir, ses représentations, son cadre temporel et spatial, ou encore son stylisme d'interface.

Les usages sont dits « sociaux » (Granjon, Denouël, 2011) quand ils se situent dans un cadre social situé, tenant compte des caractéristiques des individus et des collectifs, mais aussi des contextes organisationnels ; par exemple, dans les situations de travail. Ici, il s'agit de considérer les variables situationnelles (Jauréguiberry et Proulx, *op. cit.*, p. 84) des différents contextes. « Les usages et les logiques d'usage des technologies de communication, [...] se situent dans un contexte spécifique de pratiques quotidiennes liées aux principales activités des individus (travail, loisirs, consommation, famille » (*Ibid.*, p. 90).

Enfin, la dimension sociale de l'usage est à prendre en compte. D'après Josiane Jouët (2000 : 507), les usages des technologies numériques « s'insèrent dans les rapports sociaux qui constituent la matrice de leur production ». « L'utilisateur est membre d'un collectif réel ou imaginé, il coopère avec les autres acteurs du processus technique (Flichy, 2008 : 163-164). De même, Francis Jauréguiberry et Serge Proulx conçoivent l'usage comme expérience individuelle mais aussi sociale. Appréhender les usages revient donc à considérer le rapport social. Fabien Granjon et Julie Denouël (2011 : 17) parlent de l'importance du témoignage expérientiel des individus dans la mise en évidence des « rapports sociaux et des rapports de sens » (Granjon et Denouël, 2011 : 17).

La notion d'usage se différencie de celle de pratique. L'usage fait référence à l'emploi concret et autonome d'un outil technique. La pratique prend, elle, davantage en compte les caractéristiques contextuelles du quotidien ; elle est donc moins limitée que l'usage. La pratique est « plus riche et plus large » (Patrascu et al, 2010 : 4), car elle comprend l'usage mais aussi les comportements, attitudes et représentations liés à l'emploi d'un dispositif (Jouët, 1993 : 371). De même, la pratique est imprégnée de linéarité, car elle renvoie à une « habitude approfondie et stabilisée caractéristique d'une culture professionnelle » (Chaptal,

2007 : 82). Bernard Miège complète cette définition en précisant que « les pratiques font référence à toute une série de représentations sociales - symboliques, y compris à des schémas relevant de l'imaginaire » (2007 : 173). Par ailleurs, la notion d'usage se différencie de celle d'utilisation, qui renvoie à un rapport vulnérable à la technique, caractérisé par le tâtonnement et l'alternance d'essais et d'erreurs. Au contraire, la notion d'usage, tout comme celle de pratique, fait référence à un rapport stabilisé où les comportements et attitudes vis-à-vis du dispositif sont fixés (Moeglin, 2005). De même, Alain Chaptal (2007) dit que l'utilisation fait référence à des formes sporadiques de manipulation fonctionnelle de la technique, alors que les usages sont le résultat « d'utilisations inscrites dans le temps long de pratiques [...] sociales stabilisées » (Lacroix *et al.*, 1993 : 101).

Contrairement à la majorité des chercheurs en sciences sociales qui privilégient les approches historiques mettant en évidence des logiques générales (Robert, 2002), pour les chercheurs en sciences de l'information et de la communication, l'étude des usages, tout comme l'appropriation des techniques, et l'innovation ne doivent pas être considérés dans des perspectives linéaires et déterministes, mais plutôt en termes d'impact et d'influence des technologies numériques (Serres, 1995). Pour Pierre Chambat (1994), l'usage n'est pas un produit issu de la nature, mais bien un construit social. De même, le processus d'appropriation de la technique « n'est souvent ni linéaire, ni stabilisé dans sa progression, il serait plutôt fait de cycles alternatifs, sous la forme d'un processus itératif » (Durampart, 2001, paragraphe 17). Enfin, l'innovation est un processus complexe, tumultueux, quelque fois contradictoire et non linéaire (Battistelli, 2012). Ainsi, la non-linéarité comme posture épistémologique semble être pertinente pour l'étude des interactions entre usagers et dispositifs techniques (Riccio, Commandre, 2009). En effet, les perspectives linéaires ne mettent pas en lumière la singularité de l'appropriation et des usages des technologies numériques (Paquelin, 2009), ni même des pratiques individuelles et hétérogènes. Pourtant, les usagers s'adaptent progressivement aux dispositifs et, par là même, font émerger un sens nouveau dans leur rapport à la technique : c'est l'expérience individuelle et subjective des usagers. Par ailleurs, pour illustrer le fait que la temporalité peut avoir des effets mouvants, Michel Serres (1992) souligne que « le temps ne s'écoule pas toujours selon une ligne [...] mais selon une variété extraordinairement complexe, comme s'il montrait des points d'arrêt, des ruptures, des puits, des cheminées d'accélération foudroyante, des déchirures, des lacunes, le tout ensemencé aléatoirement, au moins dans un désordre visible ». Ainsi, les parcours d'appropriation des technologies numériques, et donc par là même, les pratiques communicationnelles médiatisées apparaissent comme mutables et instables. Les trajectoires des usages des

dispositifs s'en trouvent donc également vulnérables, incertaines et discontinues. Grâce à la perspective non-linéaire, les usages ne sont plus définis par des grandes tendances, mais par la caractérisation des détournements et improvisations dus à la mobilisation subjective des individus dans le rapport aux technologies, d'autant plus que les technologies numériques actuelles demandent une forte maîtrise personnelle, en rendant par là même du contrôle à leurs utilisateurs (Chaptal, *op.cit.*, p. 103). Aussi, selon cette posture épistémologique, la lumière est mise sur l'expérience des usagers afin de mieux comprendre les parcours d'appropriation et de réappropriation des technologies numériques. D'ailleurs, Alban Bensa et Eric Fassin invitent les chercheurs en sciences sociales à s'intéresser à l'expérience des acteurs afin de faire émerger des connaissances sur l'intelligibilité des pratiques numériques car les lieux des processus d'appropriation des techniques restent indéterminés (Souchier, Jeanneret, 2002 : 9).

Les usages se construisent au travers de trois phases (le braconnage, le bricolage et le butinage). Ils s'étudient à partir de la subjectivité des individus, des caractéristiques du dispositif, du contexte situationnel, et enfin de leur dimension sociale. Ils se différencient des pratiques. Pour les sciences de l'information et de la communication, leur approche ne doit pas se faire dans une perspective linéaire, ce qui va nous permettre d'aborder la question du lien entre l'usage professionnel des technologies numériques et les risques psychosociaux.

4. Les technologies numériques et les RPS : quels liens ?

De plus en plus de chercheurs s'interrogent sur les liens entre les usages des technologies numériques et les risques psychosociaux : par exemple, les sciences de l'information et de la communication, la sociologie du travail, ou encore la psychologie du travail et des organisations. Cette croissance des préoccupations va de pair avec certains discours médiatiques, tels que, notamment, ceux prônant « le droit à la déconnexion » ou encore ceux vantant les bénéfices du mouvement *slow* (de son ambassadeur, le journaliste canadien Carl Honoré, auteur de *L'Eloge de la lenteur*, en 2004) en réponse à l'« hypermodernité » (Déry, 2007). En effet, la connexion permanente peut faire apparaître le sentiment de « laisse électronique » (Contreras, 2004) qui renvoie aux notions de surveillance, de contrôle, et de lien permanent à son travail. Luc Bonneville (2003) parle de « pathologies du présent », avec

l'émergence d'une « société de la disponibilité » (Pène, 2005), où des formes d'angoisse du temps perdu (Jauréguiberry, 2003) apparaissent. De même, les « pathologies de surcharge » (Dejours, 2006 : 125-126) dues à une « surcharge informationnelle » (Isaac *et al.*, 2007) autant par la quantité que par la diversité des informations, ainsi que les « pathologies de l'urgence » définies par Nicole Aubert, sont mises en lien avec l'usage professionnel des technologies numériques, notamment le mail et le téléphone portable. Par ailleurs, le terme « technostress » apparaît de plus en plus, bien qu'il fasse référence aux difficultés rencontrées telles que l'irritabilité, le stress, les maux de tête (Brod, 1985) lors du face à face avec l'informatique, pouvant parfois conduire au rejet de la technologie (Boudokhane, 2008) par certaines personnes, qui deviennent ainsi technophobes.

Pourtant, le rapport du Collège d'expertise (Gollac et Bodier, 2011) disqualifie les « nouvelles technologies » (entendues pour Cindy Felio en 2013, comme des dispositifs de robotisation et d'informatisation des *procès*) comme étant potentiellement des déterminants directs et immédiats de risques psychosociaux au travail. Néanmoins, le rapport aborde la question de la forte hétérogénéité dans l'utilisation des technologies numériques, s'expliquant par les différences de compétences personnelles (qui induisent des satisfactions pour certains et des exigences pour d'autres), de soutien technique (informel et formel) au travail, de formations, et d'accompagnement organisationnel. Aussi, il est entrevu de manière favorable, au sein du rapport, d'intégrer un questionnaire relatif à la « perception de l'usage des nouvelles technologies » renvoyant à la formation et à l'apprentissage par rapport aux difficultés d'utilisation et de maîtrise des machines.

Par conséquent, il apparaît une controverse théorique sur les liens entre les usages professionnels des technologies numériques et leurs répercussions en termes de santé, et comme le soulignent Pierre-Yves Gomez et Romain Chevallet (2011 : 123) s'« il n'y a pas de déterminisme technologique, il n'y a pas non plus de pure neutralité technologique ». Les auteurs interrogent donc le fait que les technologies numériques soient mises à la marge dans les approches des risques professionnels. En effet, à ce stade, dans la littérature managériale, les technologies numériques ne sont pas considérées à risque ergonomique, ou comme ayant un effet sur la pénibilité physique, en comparaison avec des technologies lourdes ; et l'adéquation des interactions entre les salariés et les technologies numériques suffirait à vaincre la probabilité pathologique. Chercheurs et praticiens sont alors conviés par ces auteurs à élaborer un discours sur la relation entre les usages des technologies numériques et les risques psychosociaux.

Cindy Felio, dans sa thèse sur les pratiques communicationnelles des cadres équipés de technologies numériques, redéfinit la question du lien entre usages professionnels des technologies numériques et risques psychosociaux, en choisissant l'angle de la médiation. Cette approche nous semble particulièrement intéressante et adaptée à notre objet de recherche, notamment dans son approche qui interroge « les technologies numériques dans leur rôle de médiateurs de risques psychosociaux au travail » (Felio, 2013 : 125), celles-ci étant définies (cf. au chapitre précédent) comme des outils de médiatisation de la communication organisationnelle.

En effet, l'une des spécificités des SIC vise à saisir les technologies numériques comme des médias, et cette posture permet de ne plus considérer les dispositifs comme de simples instruments. Pour Yves Jeanneret (2009) : « L'utilisation [...] d'un micro-ordinateur ou d'un téléphone mobile n'est pas la combinaison de logiques sociales et de propriétés techniques. Ces objets sont des *médias*, c'est-à-dire des objets qui ne font pas que s'associer à du social, mais qui en produisent. Pour les chercheurs en information-communication, on ne peut pas assimiler les objets techniques de la communication aux autres. [...] Ce sont certes des outils, mais des outils particuliers, qui façonnent, non la maîtrise des hommes sur la nature, mais les moyens de la représentation ». Les dispositifs techniques doivent donc être considérés comme des intermédiaires, mais « ce qu'ils produisent n'est jamais le simple transport de ce qu'ils reçoivent » (Id., 2007, p.63). Selon le concept de médiation technique, les technologies numériques sont des « tiers symbolisant » (Quéré, 1982) régissant au même titre que l'institution, les bases du « vivre ensemble » et de fait, elles inscrivent les pratiques individuelles dans un cadre collectif fonctionnel et normé. De même, pour Françoise Bernard (2000), le concept de médiation technique ouvrirait l'opportunité de raisonner en termes de triade « individu-technique-organisation » et reconfigurerait donc par là même l'interrogation sur les usages des technologies numériques (Caune, 1999), d'autant plus compte tenu de l'hybridation des organisations actuelles. Avec la « technologisation » croissante des situations de travail, les technologies numériques reconfigurent l'activité de travail, et par là même réinterrogent la question des risques psychosociaux.

Aussi, appréhender les usages professionnels des technologies numériques sous l'angle de la médiation vise à mettre en lumière les pratiques communicationnelles dans leur complexité, en considérant les objets à la fois comme des « médiateurs », et pour leur qualité « de médiation » (Patrascu, 2010) qui croisent de ce fait les notions de pratique et d'organisation (Ibid., p.11). Cette approche permet donc de s'intéresser à l'entre-deux : l'individu d'un côté, et la mise en usage des technologies numériques de l'autre. Autrement dit, et dans la lignée

des travaux de Cindy Felio, il s'agit d' « interroger la question des risques psychosociaux au prisme de la médiatisation » (Felio, 2013).

A l'issue de 62 entretiens menés auprès de cadres, Cindy Felio a réalisé une analyse de contenu basée sur la narration biographique de ces professionnels, qui a permis d'extraire leur représentation de leurs usages des technologies numériques. « Le corpus ainsi obtenu permet d'esquisser les risques psychosociaux associés à l'usage professionnel des technologies numériques » (Felio, 2013). Pour autant, ces cadres sont aussi en mesure de développer des stratégies dans leur rapport aux technologies numériques, afin de protéger leur qualité de vie.

Concernant les risques psychosociaux associés à l'usage professionnel des technologies numériques perçus par les cadres, quatre facteurs de risque ressortent : l'intensification et la densification du travail, la dégradation des rapports sociaux au travail, et enfin, l'augmentation des exigences émotionnelles. L'intensification du travail comprend la fragmentation des tâches, la distractibilité, ainsi que la surcharge informationnelle. La gestion des messageries électroniques, par exemple, reste une activité chronophage qui engendre un certain coût cognitif. La densification du temps de travail concerne l'extension de disponibilité, la compression du temps, et les difficultés de conciliation entre sphère privée et sphère professionnelle. En effet, les technologies numériques, en conférant un certain ubiquisme, génèrent un rapport particulier des cadres envers leur temps de travail. La dégradation des rapports sociaux au travail comprend le climat de travail, les modalités de pouvoir, et le sentiment d'isolement. Le climat de travail peut être dégradé, par exemple, par les mésusages du courrier électronique (impulsivité, désinhibition, mauvaise interprétation de l'écrit) qui peuvent entraîner les cadres dans des situations de communication critiques. Les dimensions de pouvoir sont également médiatisées par les technologies numériques, du fait des sollicitations subies par les terminaux mobiles qui peuvent venir bouleverser le cours des activités, aussi bien professionnelles que privées. Par ailleurs, les usages des technologies numériques contribueraient à fragiliser davantage le collectif des cadres qui auraient de moins en moins la possibilité d'échanger avec leurs pairs, et ainsi de se servir du collectif pour les aider à faire face. Enfin, l'augmentation des exigences émotionnelles comprend la norme de connexion permanente et l'injonction implicite à la connexion. Les technologies numériques fournissent une assise à l'injonction à la responsabilisation et à l'autonomie, et de ce fait, à la connexion permanente comme norme comportementale du cadre contemporain.

S'agissant des stratégies d'usage des technologies numériques mises en œuvre par les cadres pour faire face à leur quotidien, trois types ressortent des entretiens : des stratégies dans l'interstice du travail et du hors travail, d'autres sur le lieu de travail, et enfin, certaines

dans la sphère strictement privée. Les stratégies d'usage au cœur de l'interface travail/hors travail permettent de maintenir une certaine continuité entre les sphères de vie. Cette interface devient un « espace stratégique » (Felio, 2013) utilisé par les cadres, leur permettant de concilier leurs besoins à la fois professionnels et privés. Il permet de gérer les aléas : rester à l'affût, aménager de la connexion pendant les congés, maîtriser les sollicitations médiatiques, gérer les situations graves, et enfin, suivre le rythme des pics d'activité. De même, cet espace préserve les relations interpersonnelles en assurant un rapport de confiance et de bienveillance à distance et en étant réactif vis-à-vis d'une clientèle. Enfin, cet espace permet d'optimiser son temps, par exemple, sur les temps morts (notamment un trajet véhiculé domicile/travail), d'assurer la manutention de l'information, et d'entreprendre des communications approfondies, ou encore de concilier sa vie de famille. Au sein de la sphère professionnelle, les cadres font un usage réfléchi des technologies numériques afin de redonner de l'épaisseur au temps (déconnexion technique du flux communicationnel, isolement physique comme stratégie de déconnexion du flux) et d'améliorer leurs usages du mail (limiter la surcharge informationnelle, par exemple, en mettant en place des priorités de hiérarchisation en fonction de l'émetteur puis de l'objet du mail, rédiger un message d'absence avant le départ en congés, réhabiliter la fonction asynchrone du mail, ou encore, préserver les relations interpersonnelles au travail en veillant par exemple à leur manière d'écrire que ce soit sur le fond ou sur la forme, ou en apportant une attention particulière aux personnes mises en copie d'un mail). Enfin, certains cadres mettent en place des stratégies de déconnexion totale avec le travail, afin de s'accorder des temps de prise de recul ou pour se consacrer pleinement aux activités privées : de loisirs, sportives, familiales.

Les technologies numériques, puis les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les années 1990, transforment les usagers en acteurs. Aussi, afin de mettre en lumière la construction sociale des individus dans leurs usages des technologies numériques, on parle progressivement de dispositifs numériques. Ceux-ci se sont implantés progressivement dans les organisations, en lien avec la stratégie des entreprises et l'innovation. Les usages des dispositifs numériques s'étudient à partir de la subjectivité des individus, des caractéristiques du dispositif, du contexte situationnel, et enfin, de leur dimension sociale. Ils se différencient des pratiques. Pour les sciences de l'information et de la communication, l'approche des usages ne doit pas se faire dans une perspective linéaire, ce qui nous a permis d'aborder la question du lien entre l'usage professionnel des technologies numériques et les risques psychosociaux. En effet, les travaux de Cindy Felio nous ont permis

d'aborder ce lien grâce à une approche par la médiation et par la médiatisation, qui ont mis en lumière la complexité des pratiques communicationnelles. Nous avons donc fait le constat que les cadres rencontraient des risques psychosociaux liés à l'usage professionnel des technologies numériques, mais qu'ils pouvaient également faire preuve de stratégies d'usage de ces technologies numériques. Ces stratégies d'usage sont donc venues constituer des facteurs de protection des RPS.

Section 2. Des stratégies d'usage des technologies numériques comme facteurs de protection des RPS

Dans la continuité des travaux de Cindy Felio, et après reprise de certains éléments développés par l'auteur, nous allons nous intéresser à la dimension positive de l'usage professionnel et personnel (dans une certaine dimension) des technologies numériques. En effet, au travers de notre recherche-action, nous avons constaté que les AS et les collaborateurs mettaient en œuvre des stratégies d'usage des technologies numériques pour faire face à leur quotidien. Les processus d'appropriation, et ainsi de construction de sens, permettent d'utiliser l'usage comme une ressource. Ainsi, en étayant ces attitudes stratégiques et en mettant en évidence ces « arts de faire » (de Certeau, 1980), nous pouvons décrire le comportement des individus à l'égard des technologies numériques qui adaptent celles-ci à leurs besoins : ce qui nous donne par ailleurs l'opportunité de mettre en lumière une part du « travail réel » (Dejours, 2006). Nous allons donc analyser les résultats de la RA sous l'angle de trois approches : les Sciences de l'Information et de la Communication, la Psychodynamique du travail, et la Sociologie clinique. Enfin, nous verrons comment les AS vont mettre en place des actions visant à aider les collaborateurs dans leur appropriation aux technologies numériques : ces actions s'inscrivent dans une prévention des RPS, conformément aux recommandations du rapport du Collège d'expertise (Gollac, Bodier, 2011).

1. Pour une redéfinition des pratiques communicationnelles des AS au sein de leur réseau professionnel

Notre observation participante va nous révéler un sentiment de mal-être chez les assistants de service social. Nous verrons alors comment ces professionnels vont mettre en place des stratégies d'usage des technologies numériques pour pallier à leurs pratiques communicationnelles frustrantes. Ces stratégies d'usage se révéleront donc constituer des facteurs de protection des risques psychosociaux rencontrés par les AS. Nous nous appuierons notamment sur l'approche de la psychodynamique du travail (Dejours, 2008) et sur celle de la sociologie clinique (De Gaulejac, 2012) pour étayer notre analyse.

1.1 Une observation participante révélatrice de mal-être chez les AS

Au cours de la recherche-action, nous avons relevé certaines frustrations des AS dans leurs pratiques communicationnelles, au sein de leur réseau professionnel.

Habituellement, les AS se réunissent en moyenne une fois par trimestre au cours de réunions plénières. De plus, certains groupes de travail ponctuels d'AS se forment parfois en fonction de thématiques à travailler. Que ce soit pour les réunions plénières ou pour les groupes de travail, le lieu de rassemblement se situe à Paris au siège de La Banque Postale, pour des raisons pratiques (de transport notamment). Jusqu'alors, l'ensemble de ces réunions et groupes de travail avait été animé et coordonné par l'AS coordinatrice technique du réseau des AS SF.

Depuis quelque temps, en tant que praticienne, mais aussi en tant que chercheuse, nous avons observé que ces réunions et groupes de travail faisaient l'objet d'une frustration croissante de la part de la majorité des professionnels, ce qui commençait peu à peu à se traduire par une baisse de mobilisation pour se rendre aux réunions plénières.

« Je dirais que la motivation n'est pas là... Toutes ces annulations questionnent la dynamique d'équipe... » (AS 1) ;

« Je suis aussi très interrogative sur notre devenir d'équipe ? Nous ne pouvons être insensibles aux départs et absences des collègues » (AS 2) ;

« Je suis entièrement d'accord avec votre constat et avec le fait qu'il faut réfléchir à un nouveau mode d'organisation, des nouveaux objectifs, un nouveau sens pour ce réseau. J'avoue que je suis de plus en plus lassée de faire des allers-retours à Paris... » (AS 3) ;

« Le sentiment que j'ai, c'est que ce réseau meurt au fur et à mesure et il me semble nécessaire, voire indispensable, que nous puissions tous ensemble nous poser des questions sur comment réanimer ce réseau » (AS 3) ;

« Je suis également d'accord avec la nécessaire interrogation à avoir pour pallier à la baisse de fréquentation constatée aux réunions » (AS 4).

Plus concrètement, les professionnels se plaignent de ne pas pouvoir s'exprimer suffisamment à leur guise au cours de leurs rencontres, afin d'échanger et de partager sur les situations complexes qu'ils rencontrent au quotidien. En effet, ils sont en demande de pouvoir utiliser cet espace de rencontre comme un lieu d'échanges d'avis, de conseils et de bonnes pratiques, quant à leur quotidien de travail.

« Pour ma part, j'aimerais que soient mis en place des temps d'échanges type analyse de la pratique » (AS 4).

De même, à travers ce discours, les professionnels demandent implicitement de pouvoir utiliser cet espace comme un espace de soutien de la part du collectif, vis-à-vis du stress ou du « trop plein » qu'ils peuvent parfois ressentir au quotidien dans leurs centres respectifs, étant confrontés d'une manière quasi-systématique à la souffrance de leurs usagers.

« Nous avons aussi pu voir [...] notre besoin d'échanger sur des situations que nous rencontrons au quotidien chacun/chacune dans nos centres [...] Il ne faut pas oublier que pour la majorité d'entre nous, nous sommes seuls dans nos centres ; et pour ma part, je ressens le besoin d'avoir un réseau actif et fort sur lequel je puisse m'appuyer en cas de difficulté [...] Devant les travaux/les nouvelles organisations qui s'annoncent pour les années à venir, il me semble encore plus important de se serrer les coudes... » (AS 3) ;

« Je comprends que pour celles et ceux qui sont seuls, ces moments d'échanges soient essentiels et nous devons donc trouver une solution pour que chacun/chacune s'y retrouve entre le besoin de partager, d'échanger et la frustration de ne pas pouvoir être présent(e) » (AS 5) ;

« Pour ma part, et en étant seule dans mon centre, ce réseau est plus qu'indispensable, et de par les dernières réunions qu'il y a eu, je sais qu'il est riche [...] Je pense sincèrement que nous ne l'exploitons pas à fond de ses possibilités » (AS 3) ;

« Le réseau est riche et il faut que nous utilisions ses forces pour avancer et être reconnus et moins isolés » (AS 6) ;

« Il me semble fondamental que le réseau soit actif et il faut qu'il perdure ! Bref, il faut que nous réfléchissions à un mode de fonctionnement ! » (AS 6) ;

« Je partage l'avis de N. sur l'intérêt de pouvoir s'appuyer sur un réseau identifié et fort » (AS 4) ;

« La proposition de mettre à plat notre organisation me ravit, car ensemble nous devons trouver un consensus qui nous permette d'exister » (AS 7) ;

« Nécessité de pouvoir dialoguer à distance quand on est loin et isolées sur des Centres financiers, ça peut faire avancer des dossiers et regrouper les informations » (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages du numérique) ;

« J'espère que nous échangerons sur les courriels en circulation » (AS 10).

Par ailleurs, certains groupes de travail font aussi l'objet de frustrations de la part des professionnels, car la plupart des groupes ainsi constitués peinent à aboutir sur la réalisation concrète d'actions, du fait, par exemple, de la mobilisation des personnes (soit en termes de disponibilité, ou pour des raisons plus pratiques liées à des problèmes de transport).

« Pour ma part, depuis la naissance de mon fils, je n'ai pas encore trouvé les moyens de me déplacer à Paris du fait de contraintes d'organisation personnelle » (AS 5).

Aussi, faisons-nous le constat que les espaces de médiation des AS tels qu'ils sont organisés, lorsqu'elles se réunissent, ne satisfont plus ces professionnels.

« Face à autant d'absences, il faut bien poser la question de la motivation pour les dépasser et ça se trouve dans les réponses à nos besoins et attentes par rapport à notre réseau qui est indispensable et plus encore pour les collègues isolées dans les centres » (AS 1) ;

« Il y a, comme cela a été expliqué dans les messages précédents, un intérêt global à venir aux réunions du réseau (avoir de l'information, rompre l'isolement et le faire savoir, apporter notre réflexion au fonctionnement général du groupe [...] Ainsi, je propose que nous fassions un état des lieux sur ce que nous attendons de nos rencontres » (AS 4).

Ces espaces de médiation deviennent donc progressivement le terrain de pratiques communicationnelles critiques entre ces professionnels. Ceux-ci ne peuvent pas communiquer entre eux comme ils le souhaiteraient, que ce soit pour échanger sur des situations complexes, ou pour partager leur vécu émotionnel, ou encore pour développer leurs pratiques professionnelles. Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment (chapitre 4), ce groupe professionnel est particulièrement exposé aux RPS : « *Quid de l'AS et des RPS : quand une AS est en difficulté dans son centre, avec son DRH ?* » (AS 1), rendant par là même leurs pratiques communicationnelles au sein de leur réseau plus qu'indispensables.

1.2 Des stratégies d'usage des technologies numériques au secours de pratiques communicationnelles frustrantes

Aussi, au travers de nos observations, avons-nous accordé un fort intérêt au récit du vécu du travail quotidien des AS, y compris concernant leurs pratiques communicationnelles frustrantes, voire critiques, au sein de leur réseau professionnel des AS SF.

Ces évènements critiques engagent les AS au cœur d'une confrontation à l'inédit (Quéré, 2006). Partant de ces expériences, les professionnels sont donc amenés à intégrer ces situations dans leur propre vécu, en y donnant du sens et en rétablissant une continuité (la temporalité d'une expérience comprend le passé, le présent et l'avenir). Ainsi, à compter des surgissements des situations marquantes, les manières de voir et de se comporter des AS sont appelées à évoluer, car l'intelligibilité des individus face aux objets se modifie (Bensa et Fassin, 2002). Comment ces évènements critiques peuvent-ils alors engager les AS dans un processus de mobilisation pour y pallier ?

« Je prends note que le format du déplacement sur Paris pose problème et que vous souhaitez désormais avoir des réunions en vidéo conférence » (AS13) ;

« L'intérêt du contenu et le format sont sans doute à revoir [...] (AS13) ;

« Je suis prête à échanger avec vous sur de nouveaux formats et pour cela j'aurai besoin de votre contribution » (AS13).

Quel déploiement stratégique peuvent-ils opérer pour donner un nouveau sens à leurs pratiques communicationnelles ? C'est ici que nous allons nous intéresser de près à leurs stratégies d'usages professionnels des technologies numériques.

« L'idée d'une messagerie instantanée pour les AS est pas mal au final on s'envoie souvent beaucoup de mail quand on a une question technique, par exemple, et quasiment en temps réel, donc autant utiliser un outil plus adapté... » (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques) ;

« On peut peut-être faire moins de réunions, mais pourquoi pas sur 2 jours, utiliser la visio parfois [...], ça peut être une solution alternative de temps à autre ? » ;

« Je suis pour les 2 propositions : réunions moins fréquentes mais sur 1 jour et demi et la visio pour faire avancer certains sujets » (AS 1) ;

« Après échanges avec un collègue AS du réseau, voici l'organisation [...] qui semble convenir : rencontre régionale physique de façon régulière, visio ou audio pour sujets spécifiques et infos descendantes ; une fois par an, un regroupement de tout le monde. Le fait

que les déplacements soient plus rares, les AS se mobilisent, s'organisent au mieux pour être présents » (AS 5) ;

« Justement une des pistes que nous évoquions était peut-être de pouvoir formaliser ces temps de visio à hauteur d'une fois par mois/mois et demi, afin de pouvoir échanger sur nos pratiques. L'idée serait de créer des visio par groupes de 5-6 et de tourner pour que chacun/chacune puisse communiquer au fur et à mesure avec chaque AS » (AS 8) ;

« Même si je pense que les visio/audio ne peuvent pas remplacer totalement les réunions « physiques », elles peuvent être une réponse adaptée pour certaines réunions ou groupes de travail. Dans la même optique, l'idée de se regrouper par zones ou par centres d'intérêt est à approfondir » (AS 4) ;

« Pour ma part, je ne souhaite pas que l'ensemble des réunions de réseaux se déroulent en visio. Je serais par contre favorable, comme je l'ai dit dans mon mail précédent, à des visio certaines fois » (AS 6) ;

« Des audio ou visio plus régulières pour ce qui relève plus d'infos permettraient de transmettre des infos et d'accompagner des mails transmission de documents, et de se recentrer dans les réunions physiques sur des échanges professionnels » (AS 1).

De même, progressivement, nous avons observé que les professionnels utilisaient davantage les technologies numériques (notamment les mails) pour échanger sur les situations sociales quotidiennes rencontrées (demande d'informations, d'avis, de conseils... d'expertise) et partager entre eux sur les difficultés de leur métier afin d'évacuer, en dehors des réunions plénières.

« Combien de mails échangés entre nous dans lesquels les collègues posent des questions professionnelles [...] (AS 9).

Ces échanges de mails à travers l'ensemble du réseau des AS SF ont donc progressivement constitué d'autres espaces de médiation et de nouveaux espaces relationnels. Plus concrètement, lorsque les AS du réseau des Services financiers sont interrogés par voie de questionnaire sur leurs pratiques professionnelles et leur utilisation du numérique, il ressort à 95 % le mail, et à 90 % l'Internet et l'Intranet, avec pour 55 % l'envoi de fichiers informatiques, et 35 % l'utilisation d'applications spécifiques à La Poste telles que, par exemple, le logiciel de gestion des congés. Ils sont également 15 % à utiliser la messagerie instantanée, mais aussi 35 % à mettre à disposition des usagers des informations sous format numérique telles que, par exemple, la diffusion de projets du type organisation de forum ; ou d'informations sociales (à 40 %) ; ou sur le rôle et les missions de l'AS (25 %) ; ou encore des formulaires (15 %).

De même, lorsqu'il est demandé aux AS ce qu'ils seraient prêts à expérimenter comme outils numériques entre professionnels, sachant que les réponses ont été données entre les mois de février et mars 2015, il ressort les résultats suivants :

boîte à outils électronique	15	75 %
blog AS pour le réseau ou pour le groupe	8	40 %
messaging instantané entre AS du réseau	13	65 %
site web spécial AS	9	45 %
faire des réunions de réseau en visioconférence	8	40 %
espace de parole virtuel en cas de situations difficiles à gérer	7	35 %
dossiers sociaux informatisés et sécurisés	5	25 %
équipement de smartphones	5	25 %
optimisation de l'outil d'observation sociale BAHIA	14	70 %
autre	2	10 %

De plus, en moyenne sur les années 2013/2014 et 2014/2015, c'est par exemple, la sollicitation par mail d'une AS du réseau, une fois par mois, avec environ dix mails retours de la part des AS du réseau ; et dans certains cas, des AS du Groupe. Les thématiques des sollicitations concernent des situations sociales complexes nécessitant plusieurs avis avec des mails intitulés par exemple « *Besoin d'avis* » (AS 3), « *Besoin de vos lumières – Collaborateur sans renouvellement RQTH* » (AS 8) ou encore « *Besoins d'infos* » (AS 11), mais aussi des cas particuliers sur des réponses à apporter concernant par exemple, le « *Décès d'un agent* » (AS 12), les possibilités « *d'aide pécuniaire BTS ?* » (AS 8), une procédure spécifique telle qu'une « *procédure pour les acomptes* » (AS 13), ou encore sur la nécessité de créer certaines synthèses de documents tels qu'un « *document handicap ?* » (AS 6). Les échanges mails peuvent également concerner des demandes d'informations sur des réorganisations (« *Réorg Direction Financière* » (AS 12) ou sur l'appel à idées pour des thématiques particulières, par exemple « *Commission pluri : vos idées ?* » (AS 6). Enfin, les échanges de mails peuvent concerner des mobilisations collectives contre, par exemple, un tract insultant une collègue AS « *TRACT CGT AS CF 33* » (AS 5), ou encore contre une réforme de pratique professionnelle telle que la mise en place du « *Micro-crédit* » (AS 7).

De la même façon, nous avons constaté au travers du «groupe de travail numérique» des AS sur le numérique, que ceux-ci avaient également utilisé les technologies numériques, notamment par des échanges de mails et des réunions en visioconférence, afin de se réunir et de travailler ensemble.

« Nous nous sommes organisées [...] dans le cadre de notre groupe de travail sur le numérique une visioconférence, et nous nous sommes toutes dit que l'expérience était enrichissante et à renouveler » (AS 8 AS) ;

« Pour les visioconférences ce serait bien [...] pour faire des points entre membres de groupes de travail » (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques) ;

« Les groupes de travail avancent malgré tout » (AS 6) ;

« Je fais partie de plusieurs groupes de travail, et celui-ci fait partie des groupes qui avancent le plus, ça fait du bien... » (AS 12).

Ces échanges médiatisés ont donc également constitué de nouveaux espaces de médiation, car jusque-là, les groupes de travail d'AS n'avaient fonctionné qu'au travers de rencontres physiques. Plus concrètement, c'est 5 % des AS qui ont pu déjà utiliser la visio-conférence.

Par conséquent, au fil des mois, les nouvelles stratégies d'usage des technologies numériques des AS leur ont permis de créer de nouveaux espaces de médiation, favorisant leurs pratiques communicationnelles en dehors des cadres de rencontre habituels (les réunions plénières, les groupes de travail physiques). Autrement dit, en détournant l'usage des technologies numériques à leur avantage, les AS ont su créer des espaces inédits de réappropriation de leurs pratiques communicationnelles.

Ici, nous faisons le choix d'appréhender les pratiques communicationnelles des AS en s'appuyant sur les caractéristiques sociotechniques de leurs rapports aux usages. De même, la notion de pratique nous permet de nous intéresser, non seulement aux transformations d'habitudes d'usages des technologies numériques, mais aussi aux comportements, aux représentations des usagers (Jouët, 1993 ; Miège, 2007), et aux ressources mobilisées pour le maniement des technologies (Orlikowski, 2000). Comment les pratiques communicationnelles des AS se transforment par l'évolution de leurs stratégies d'usage des technologies numériques ?

Par ailleurs, nous avons constaté que ces pratiques communicationnelles médiatisées favorisaient la coopération entre ces professionnels issus de territoires hétérogènes et donc, par là même, la construction d'une communauté de pratiques basée sur des expériences et

valeurs partagées. Ce processus de communication circulaire ainsi créé s'est basé sur l'intercompréhension et la confiance réciproque. En effet, décloisonnés, les différents AS ont pu intensifier leurs relations professionnelles au sein d'une forme organisationnelle privilégiant leur coordination, en plaçant au centre de leurs préoccupations, l'amélioration de leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Il en a été de même au sein du « groupe de travail numérique » où une « mayonnaise sociale » (Bougnoux, 2008) faite de délibérations collectives et progressivement d'accords consensuels a pu se mettre en place sur le « comment faire » pour développer et faire preuve d'innovations dans les pratiques professionnelles. Cette « structure de médiation globale » (Pybourdin, Granger, 2014 : 161-162) médiatisée (par les échanges de mails) a donc permis de trouver des outils au quotidien à travers l'ensemble du réseau des AS SF, vis-à-vis des situations sociales qui se présentaient. De la même façon, une structure de médiation globale médiatisée (à la fois par des échanges de mails et par l'intermédiaire des visioconférences) au sein du «groupe de travail numérique» a permis de créer des « ateliers numériques » (comme vu précédemment dans le chapitre 3) à destination des postiers identifiés comme pouvant être en situation de fragilité dans leurs propres usages des technologies numériques. Par ailleurs, la mise en place de ces « ateliers numériques » a débouché sur la création de « fiches-outils process actions collectives ».

Ainsi, nous commençons à entrevoir comment l'évolution des stratégies d'usage des technologies numériques par les AS dans leur pratique communicationnelle a pu avoir des conséquences sur leur qualité de vie au travail, mais aussi sur l'amélioration et sur le développement de leurs pratiques professionnelles en termes d'innovation, favorisant par là même des jugements de « beauté du travail » (Dejours, 2008). Nous allons maintenant utiliser les Sciences de l'Information et de la Communication, et en particulier le concept de « médiation » que nous allons croiser avec l'étude des RPS, notamment en mobilisant la psychodynamique du travail qui permet de s'intéresser au « travail réel » (celui que l'on s'approprie et qui est vraiment réalisé), ainsi qu'au « travail vécu » (celui que l'on éprouve et que l'on interprète).

1.3 Les stratégies d'usage des technologies numériques en tant que médiateurs : facteurs de protection des relations sociales et du rapport au temps

Comme évoqué précédemment, le concept de médiation permet d'éclairer la relation entre l'individu et son activité médiatisée par la technique (Inaudi, Liautard, 2010). Il n'y a plus seulement une relation binaire entre l'individu et l'organisation, mais une interstice

technique : c'est la triade « individu – technologies numériques – organisation ». Ainsi posées, les technologies numériques, en tant que « médiateurs », nous semblent donc à prendre en compte pour l'évaluation des RPS puisqu'elles médiatisent le rapport au travail de l'individu en interagissant entre l'individu et les dimensions de l'organisation du travail (par exemple, les relations sociales, la reconnaissance, etc.).

Effectivement, Cindy Felio nous montre que « l'analyse du discours des cadres a permis de mettre en évidence que des problématiques interindividuelles et organisationnelles se transposent dans l'usage des technologies numériques... ». Mais encore, que « l'usage des technologies numériques (tel qu'il est déployé par les cadres) impliquerait, plus qu'une extension, une mutation des facteurs de risques psychosociaux du fait de leurs caractéristiques propres ».

A la suite des analyses de Cindy Felio, nous voudrions en discuter certains points. En effet, son recueil de données lui a donné l'occasion de mettre en lumière, plus particulièrement, le rôle des technologies numériques en tant que facteurs de risques des RPS. D'ailleurs, elle-même en relativise les effets en considérant que les technologies numériques, en tant que facteurs de médiation, « peuvent également se révéler totalement neutres dans d'autres contextes organisationnels, voire se convertir en facteur de protection de la qualité de vie » (Felio, 2013).

Aussi, deux domaines de l'analyse des résultats de Cindy Felio, considérant les technologies numériques en tant que médiateurs, comme des facteurs de risque des RPS, ont particulièrement attiré notre attention. Il s'agit des relations sociales au travail et du rapport au temps, puisque au terme de nos observations, nous en concluons totalement l'inverse : d'après nos résultats, les usages des technologies numériques, en tant que médiateurs, sont au contraire des facteurs de protection des relations sociales et du rapport au temps.

D'une part, concernant les relations sociales, nous savons que les canaux de communication numériques favorisent une transformation des rapports sociaux (Laborde, 2012), étant donné que la transmission des informations ainsi que la coordination au travail sont réalisées différemment en face à face que par les différents médias. Par exemple, « avec la messagerie électronique [...], les cadres disposent d'une interface qui reconfigure l'environnement, la gestion de l'information et la rédaction de messages [...] le mail, en fonction de son usage, peut entraîner des conflits interpersonnels et dégrader le climat de travail [...] De même, « l'utilisation individualisante des technologies numériques (Chambat, 1995), [...] décuplerait un certain sentiment d'isolement, mis en évidence par notre corpus ». (Felio, 2013). C'est ici, et comme nous l'avons vu précédemment, que nous souhaitons mettre en lumière la

différence avec nos résultats de la recherche-action, puisqu'au contraire les échanges de mails chez les AS ont favorisé leurs relations sociales au travail en leur permettant de recréer un collectif qui se délitait petit à petit. Néanmoins, et sur ce point, nous rejoignons Cindy Felio sur le constat que certaines fonctionnalités du mail, notamment la mise en copie, peuvent produire des situations particulièrement critiques. Pour cela, nous reprenons les réponses des AS questionnés de manière anonyme sur leurs usages des technologies numériques. Voici ci-dessous leurs réponses :

« Le mail est parfois utilisé comme un "parapluie " : je t'ai prévenu, maintenant tu dois intervenir » ;

« Outil utilisé pour l'expression : à risque. On vient de le voir pour le réseau. Aucun risque à priori quand il y a un seul interlocuteur, sinon à plusieurs, attention aux homonymes, copies cachées... » ;

« Par ailleurs, le mail est important dans le sens où il permet de tracer les actions. Ce qui est néanmoins à double tranchant car cela nécessite pour l'AS de toujours faire attention à ce qu'elle écrit (cf. confidentialité) » ;

« La non-maîtrise des personnes "associées" au mail (cc ou cci) pose problème car l'information est parfois diffusée (à tort) à des personnes non concernées. Une sensibilisation sur la discrétion et la communication est envisageable, notamment lorsqu'un manager nous informe de la situation d'un agent » ;

« Mais c'est aussi un outil avec lequel on n'est pas à l'abri d'une erreur (envoi à une mauvaise personne, mauvaise compréhension/interprétation d'une phrase...), le problème des mails c'est qu'il faut être vigilant lorsque l'on écrit quelque chose car les agents ou managers peuvent le transférer » ;

« Cependant, beaucoup utilisé uniquement pour laisser une "trace", se couvrir notamment dans les situations délicates. Ce qui devient problématique car la résolution de la situation évoquée ne semble pas être la priorité, mais le but est d'avoir signalé pour se décharger de sa responsabilité » ;

« Outil trop risqué en cas de multiples interlocuteurs. Problème d'envoi avec homonyme, copie cachée, laisser-aller car plus facile par écrit. Utile et sans risque par contre si la personne ne s'adresse qu'à un seul interlocuteur » ;

« Les échanges par mails nécessitent une grande vigilance car je doute de leur sécurité absolue » ;

« Après se pose la question de la confidentialité des données » ;

« Le risque est la divulgation des informations, une erreur de clic et tout est transféré... problème de confidentialité car nos messageries sont accessibles par le service informatique ».

Plus concrètement, lorsque les AS sont interrogés sur leur utilisation des technologies numériques, ils sont 65 % à avoir des craintes éthiques concernant la confidentialité des données, compte tenu de leur code de déontologie en travail social.

D'autre part, concernant le rapport au temps, nous savons que les technologies numériques offrent la possibilité d'augmenter les frontières temporelles, spatiales et contextuelles du travail (Basole, 2004). Aussi, « équipés en technologies numériques mobiles, les cadres de l'échantillon déclarent s'exposer à une certaine extension de leur disponibilité professionnelle ». Au contraire, dans notre recherche-action, nous avons pu voir comment l'usage des technologies numériques a permis de se réapproprier le temps afin de se rendre disponible, notamment par la visioconférence, aux différentes réunions médiatisées du « groupe de travail numérique » des AS.

1.4 Transformer la souffrance en plaisir : une approche par la psychodynamique du travail - Recréer du collectif : une approche par la sociologie clinique

Comme évoqué précédemment, les technologies numériques médiatisent le rapport au travail des individus. Aussi, lorsque les individus accomplissent leurs tâches à partir des technologies, leur activité de travail est reconfigurée, autant dans sa réalisation que dans sa représentation mentale (Pea, 1985 ; Millerand, 2005 ; Comtet, 2007). En effet, les technologies numériques, en tant que médiateurs, impliquent des processus cognitifs (Bélisle *et al.*, 1999 ; Rocheleau, 1995) et jouent alors le rôle d'artefacts cognitifs (Norman, 1993), car ils transforment la manière de concevoir les tâches et de les réaliser. L'usage des technologies numériques constitue donc un support de confrontation au réel : c'est à partir de l'expérience de la médiatisation de son travail que l'individu s'approprie son activité et élabore des stratégies pour dépasser les contraintes de l'organisation. L'usage des technologies numériques implique donc un processus de reconfiguration du rapport au travail, ce qui fait que les activités sont investies différemment.

Ainsi, l'usage des technologies numériques en tant que médiateur constitue bel et bien un lieu où le travail s'éprouve, et où des processus d'appropriation (régulations, stratégies...) se mettent en place. Comme n'importe quelle autre activité dans l'organisation, l'usage des technologies numériques assure donc la médiation du rapport souffrance/plaisir au travail

(entendu comme le « travail réel ») tel que défini par Christophe Dejours. Effectivement, lorsque les salariés détournent les contraintes par leur créativité, en s'appuyant sur les ressources disponibles, ils développent des stratégies positives permettant de convertir la souffrance en plaisir (Dejours, Abdoucheli, 1990). Si, au contraire, la mobilisation des ressources n'est pas possible, la souffrance devient pathogène.

Aussi, au sein de la recherche-action, avons-nous pu voir comment les AS transformaient leur souffrance au travail (notamment leur sentiment d'isolement sur leurs centres respectifs) en plaisir au travail, grâce à leurs stratégies d'usage des technologies numériques. Au quotidien, leurs échanges de mails réguliers ont constitué des appels à « l'exercice de la sagesse et de l'intelligence pratique de chacun dans le travail ordinaire » (Dejours, *op. cit.*).

En effet, lorsqu'une situation sociale complexe se présentait chez l'un ou chez l'autre, c'est l'ensemble du réseau professionnel des AS qui était mobilisé par l'usage des technologies numériques en tant que médiateurs. C'est aussi par l'usage des technologies numériques que se faisaient les réponses : avis, réflexion, conseil... en fonction des connaissances de chacun. Il en était de même lorsqu'il s'agissait de « déposer du stress » et faire appel au soutien du collectif. Par conséquent, en tant que médiateurs, les technologies numériques leur ont donc permis de se réapproprier leurs pratiques communicationnelles au sein de leur réseau, mais aussi de développer leurs pratiques professionnelles, notamment au sein du « groupe de travail numérique » car malgré leurs contraintes de disponibilité, les AS étaient désireuses de pouvoir développer leurs pratiques.

Pourtant, comme vu précédemment, les espaces de médiation jusque-là existants généraient de la frustration car ils ne permettaient pas de pouvoir innover autant qu'ils le souhaitaient. Yves Clôt parle de « travail empêché » (Clôt, 2010). Hors là, au sein du réseau professionnel médiatisé, et plus encore dans le « groupe de travail numérique », chaque AS a pu constituer un sujet réflexif ayant des capacités délibératives et créatrices qui ont été favorisées dans un environnement de confiance, comme préconisé par Vincent De Gaulejac en sociologie clinique. En effet, au fur et à mesure, cet espace délibératif médiatisé a constitué un exercice de démocratie où chacun a pu évaluer ses pratiques et celles des autres grâce à l'émulation produite par la coopération et la coconstruction, en faveur de l'amélioration du fonctionnement des pratiques professionnelles par la création d'innovations en travail social. Cette communication organisante du changement a permis de refondre des connaissances à partir d'une intelligence collective. Cette production collective de sens a donc contribué à faire retrouver du plaisir au travail aux AS, par la reconnaissance qu'elle a permis à chacun de retrouver, en sortant de la solitude sociale grâce au collectif de travail et à l'appartenance au

métier qu'elle a révélé. Cette recherche collective de qualité du travail a donc suscité des jugements positifs quant aux réalisations finales, car elles ont été utiles autant d'un point de vue technique que social, en créant un sentiment d'utilité sociale pour chaque AS participant. Ainsi, l'usage des technologies numériques a-t-il permis aux AS d'améliorer et de faciliter leurs relations professionnelles quotidiennes, en permettant de favoriser la reconstruction d'un collectif, d'autant plus que d'après Christophe Dejours et Vincent De Gaulejac, le collectif permet de lutter contre la souffrance au travail.

Par conséquent, nos travaux nous montrent que l'évolution des stratégies d'usage des technologies numériques (considérées comme des « médiateurs ») élaborées par les AS dans leurs pratiques communicationnelles, agissent comme des facteurs de protection des RPS de ces professionnels. Néanmoins, nous allons voir comment les AS vont également inventer de nouvelles stratégies d'usage des technologies numériques, cette fois en faveur des collaborateurs éloignés de l'entreprise.

2. Vers l'invention de nouvelles stratégies d'usage par les AS en faveur des collaborateurs éloignés de l'entreprise

Les AS du « groupe de travail numérique » s'intéressent plus particulièrement aux collaborateurs éloignés de l'entreprise pour cause de maladie, et souhaitent créer un protocole de maintien de lien numérique, dans une perspective de retour à l'emploi des collaborateurs concernés. Le but est d'améliorer la qualité du lien entre l'entreprise et le collaborateur pour favoriser son retour à l'emploi, en ré-inventant les pratiques de l'AS et du collaborateur autour des dispositifs numériques (par exemple, utilisation d'une webcam pour effectuer une visite virtuelle du nouveau service d'affectation lors de la reprise au travail, création de plages horaires par chat pour une mise en lien avec les collègues du service lors de l'absence maladie, etc.). En effet, contrairement à l'Allemagne où « l'articulation entre objectifs de politique publique et gestion du maintien dans les établissements se manifeste à travers un protocole de gestion défini par la loi « ... » les établissements français se caractérisent au contraire par une gestion au cas par cas du maintien dans l'emploi plus ou moins justifiée et assumée par les acteurs rencontrés » (Maresca, 2008).

2.1 De la nécessité d'améliorer la qualité du lien entre l'entreprise et « le collaborateur éloigné » pour favoriser son retour à l'emploi...

Au cours de la recherche-action, il est question de réfléchir sur l'optimisation de l'utilisation des technologies numériques dans le maintien de lien au moment de l'absence du collaborateur, et lors de la réintégration de celui-ci au monde du travail. Pour cela, les membres du « groupe de travail numérique » s'appuient sur l'expérience de collaborateurs ayant été éloignés de l'entreprise, et de retour aujourd'hui, pour améliorer leurs pratiques professionnelles en faveur des futurs collaborateurs qui vivront l'expérience d'éloignement de l'entreprise. Ici, nous nous appuyons sur la définition du dispositif socio-technique d'information et de communication (DISTIC), qui est considéré comme un « révélateur d'une société qui se voudrait sans couture » (Araszkiewicz, 2014 : 141-147), autrement dit un monde sans extérieur, sans distinction du dedans/dehors. Il est donc question de voir comment optimiser ces nouvelles technologies pour l'amélioration du vivre ensemble, au travers à travers l'individualisation des relations que le DISTIC permet, malgré l'éloignement imposé par la maladie.

Pour cela, une grille d'entretien est élaborée au Centre financier de Toulouse, en coconstruction avec la direction des ressources humaines et les managers des collaborateurs concernés. Ces grilles d'entretien ainsi produites permettent d'interroger plus de vingt collaborateurs qui ont été éloignés de leurs centres respectifs pour cause de maladie. Au total, plus de vingt entretiens sont réalisés dans les Centres financiers de Toulouse, Bordeaux et Marseille.

Dans un second temps, des espaces de discussion sont créés au Centre financier de Toulouse, afin que les collaborateurs éloignés puis de retour puissent confronter leurs expériences et points de vue sur le sujet.

Par la suite, une nouvelle série d'entretiens est prévue auprès des managers concernés pour avoir un effet miroir sur les propositions élaborées par les collaborateurs. Enfin, une nouvelle confrontation de points de vue est également prévue auprès des services techniques, qui seront par la suite mobilisés pour concrétiser les résultats de l'ensemble de ces discussions.

Au final, dix préconisations ressortent de l'ensemble des entretiens menés et des espaces de discussion. Nous allons illustrer nos propos avec des verbatims issus des entretiens, et nous utiliserons les contractions « CF » pour désigner un Centre financier, et « U » pour désigner un collaborateur éloigné du Centre et de retour.

Selon la première préconisation, il apparaît important de pouvoir respecter les différentes étapes de la maladie. Au départ, le collaborateur s'occupe en priorité de sa maladie, puis progressivement, il va mieux et commence à se poser des questions liées à sa reprise. Plus la reprise arrive et plus les questions se multiplient jusqu'au moment où le médecin accorde la reprise ; là, il s'agit d'une période délicate, car de nombreuses informations sont à intégrer en même temps pour le collaborateur.

« (Au départ) j'étais trop physiquement diminué pour avoir envie d'avoir des infos du Centre, alors qu'à la fin, il me tardait de reprendre [...] » (U1 CF Toulouse) ;

« Moi je me posais un peu des questions, mais après dans le détail, j'étais centrée sur d'autres soucis [...] c'était pas ma priorité (U4 CF Toulouse) ;

« Je n'avais absolument pas la tête à ça, j'ai zappé le travail pendant 2 ans [...] Cela m'aurait servi à rien [...] J'avais d'autres préoccupations [...] J'avais autre chose à penser » (U12 CF Marseille) ;

« (Au départ) J'espérais qu'une chose c'était aller mieux » [...]. J'étais tellement dans la douleur que tout ce qui était relatif au travail et à d'autres choses, ça me passait au-dessus de la tête » (U2 CF Toulouse) ;

« Au départ, j'étais focalisée sur mon traitement, mon examen, je regrettais le bon vieux temps où j'étais en état de travailler, mais ça s'arrêtait là. Je savais que je n'allais pas reprendre le travail tout de suite. Après, je me sentais physiquement mieux, j'étais assez autonome, [...] et le fait de pouvoir reprendre c'était le retour vers une vie normale. Je me sentais progressivement moins malade et plus salariée » (U1 CF Toulouse) ;

« Au début, l'éloignement du travail ne lui importait pas, la maladie était prioritaire, mais ensuite envie de reprendre le travail pour l'aspect activité et socialisation » (U15 CF Bordeaux).

Il apparaît donc la nécessité de maintenir un lien numérique avec le collaborateur qui est en dehors de l'entreprise pour que l'accompagnement à la reprise puisse se faire d'une manière progressive (avant la reprise, au moment de la reprise, et quelque temps après la reprise), et en fonction de l'état d'évolution de la santé du collaborateur.

De plus, il ressort des différences de profils entre une population de fonctionnaires en majorité féminine, pour laquelle un isolement social est réel (pas d'entourage familial, ni amical hormis à La Poste) possédant un équipement numérique mais pas systématiquement, et une population plus jeune, généralement des salariés qui sont entourés et qui sont équipés d'un point de vue numérique.

« [...] il faut se trouver des activités surtout quand on est seul. On se replie vite sur soi-même [...]. Vers la fin, on se sent inutile, on se dé-socialise complètement [...]. Ce qui est dur aussi c'est le fait d'être seul bien que je sois quelqu'un de très indépendant ; mis à part mon fils et mes animaux, j'avais quand même ma sœur, une amie qui appelait tous les jours car il y a quelque temps de ça, je faisais des malaises. Mais, je n'avais personne qui venait me voir (U7 CF Toulouse) » ;

« Certains n'ont pas l'Internet. Moi j'ai commencé à m'y intéresser, on est une génération... je pense que le courrier c'est mieux, c'est plus personnel, une fois par mois de temps en temps car la personne qui n'a pas d'amis, elle se retrouve isolée. Ici, ça bouge tout le temps, il y a des personnes qui s'en vont. Après il y a des personnes ne savent pas que vous êtes malade donc vous pouvez être facilement isolé (U5 CF Toulouse) ».

La deuxième préconisation renvoie donc à la nécessité de mettre à disposition une palette d'outils numériques (forum, chat, intranet, webcam) et de proposer les mêmes services en format non numérique (par exemple, par courrier ou par téléphone).

De même, il ressort de fortes disparités entre services. Certains services sont régulièrement en lien avec le collaborateur éloigné et lui font parvenir des informations, y compris des documents d'information sur l'évolution de son service ; alors que pour d'autres services, il n'y a aucun lien avec le collaborateur éloigné. Voici ci-après des exemples de verbatims tirés des entretiens menés sur le maintien de lien avec le collaborateur et ses collègues :

« C'était une amie qui me téléphonait assez régulièrement en fonction, parfois on pouvait rester plus d'un mois sans contact. C'était mon lien avec l'entreprise. Elle me racontait ce qui se passait, les changements, travaux, restructuration, personnels qui partaient et qui arrivaient, les mutations, etc. Peu de temps avant que je parte, il y a eu la création du service SQA et j'avais des collègues dispatchés dans les services, donc il y avait des collègues un peu partout qui me téléphonaient et une collègue en particulier de mon dernier service qui me donnait des infos » (U1 CF Toulouse) ;

« La chef d'équipe, m'envoyait des documents, des infos sur le boulot par courrier [...] (U12 CF Toulouse) ;

« De moi-même, je me renseignais par les collègues. En dehors du lieu de travail, c'était des collègues-amis qui habitaient près de chez moi. Au hasard des rencontres (U3 CF Toulouse) » ;

« Des fois il y a des gens qui m'appelaient, si c'est pour raconter les petits tracas du service, c'est pas la peine, après si c'est des choses importantes, par exemple, un collègue qui perd son père, oui (U4 CF Toulouse) » ;

« Il y avait mes copains qui venaient me voir et ils passaient me voir une fois par mois et ils me donnaient les nouvelles du Centre, des amis, ce qui se passait ici ; ça sert d'avoir de bons copains, c'est important [...] C'est important de voir qu'on est considéré, ça aide beaucoup. Il (le chef de service) parlait à ma compagne, il prenait de mes nouvelles, et moi je ne l'ai jamais eu en conversation pendant 9 mois. Moi, je n'avais pas envie, jusqu'au mois d'août, j'étais dans un monde à part ». « J'avais tout par l'intermédiaire de mes amis. J'ai apprécié qu'ils viennent me voir » (U5 CF Toulouse) ;

« J'avais tout ce qu'il fallait, j'étais au courant de tout ce qui se passait car mon mari travaille ici, même si ça me préoccupait pas plus que ça [...]. Au départ, mes collègues prenaient de mes nouvelles par le biais de mon mari, c'est plutôt moi qui ai coupé les ponts » (U6 CF Toulouse) ;

« J'ai eu plein d'infos par mes 2 collègues (et amies) bienveillantes » (U13 CF Marseille) ;

« J'en ai eu puisque mes collègues m'appelaient pour prendre des nouvelles et même mes chefs d'équipe d'ailleurs. A tour de rôle, ils sont venus me voir à l'hôpital et parfois j'étais tellement mal que certains sont venus et n'ont pas osé me réveiller » (U13 CF Marseille).

A l'inverse, voici ci-dessous des exemples de verbatims tirés des entretiens menés, sur l'absence de maintien de lien avec le collaborateur et ses collègues :

« Au début, il y a des gens qui ont pris de mes nouvelles, puis progressivement, le monde continue de tourner. Au début, c'était C. qui me téléphonait, ma responsable de service, et puis ça s'est estompé, et moi je ne faisais pas l'effort de téléphoner, j'avais une gêne, et puis j'aurais dit quoi. Ça m'intéressait de savoir autant sur le service que sur l'équipe. Qui reste, qui part ? » (Pendant l'absence) « Aucune information, on pourrait mourir, personne ne sait ce que vous devenez, c'est bien triste quand même » (U3 CF Toulouse) ;

« Du Centre, rien, je n'ai rien eu, alors qu'en plus sur le service il y a toujours plein de choses qui se modifient sans cesse, du coup je me suis dit au bout de 3 ans, je vais rien comprendre [...] Il y a aussi les gens qui partent, les décès, pas que dans le service, mais partout dans le centre. On est au courant de rien, on ne fait plus partie de rien [...] Quand ma collègue me téléphonait, elle me demandait comment j'allais et moi je lui demandais ce qui se passait dans le service car je n'avais aucune info. C'est important et nécessaire de se tenir au courant pour ne pas couper le fil, car le fil était complètement coupé, la liaison employeur/employé était totalement inexistante » (U7 CF Toulouse) ;

« C'est très long 2 ans et demi et on se sait plus rien quand on arrive [...] concernant la vie sociale du service et du Centre, j'aurais aimé connaître les départs, arrivées, décès, naissances,... bref, la vie du Centre » (U7 CF Toulouse);

(Concernant les informations souhaitées recevoir du service/équipe) «Les changements au niveau du personnel. N'a pas eu de contact avec sa hiérarchie (cadre, chef d'équipe), s'est sentie complètement sortie de l'équipe. Se dit choquée » (U15 CF Bordeaux).

En troisième préconisation, il apparaît donc important d'uniformiser et de formaliser les pratiques d'un service à un autre, d'autant plus que le rôle du manager est particulier dans ce contexte. En effet, certains managers téléphonent au collaborateur afin de prendre des nouvelles ou, par exemple, pour planifier les congés annuels alors que cette prise de contact peut être mal interprétée et mettre la pression au collaborateur. A l'inverse, certains managers ne prennent pas de nouvelles ce qui peut être mal perçu par le collaborateur.

En quatrième préconisation, il semble donc nécessaire de mettre à disposition des outils numériques avec des créneaux et plages horaires dédiés aux échanges, après proposition au collaborateur mais aussi au service (équipe et manager), et de créer une charte de fonctionnement de cette mise en lien, afin que celle-ci soit assurée par l'AS en tant qu'interface et « garde-fou » des échanges, car tous les échanges ne sont pas bénéfiques au collaborateur absent. En effet, celui-ci doit garder la maîtrise des échanges. Ainsi, le format intranet ou de type forum, en complément d'échanges virtuels avec les personnes, est intéressant car il permet au collaborateur d'avoir accès aux informations quand il en ressent le besoin, à l'inverse par exemple du mail qui peut « inonder » la personne. « Oui, si on veut se sentir encore concerné par le travail, ça peut être bien ; sauf si on n'a pas envie, il ne faut pas que ce soit une obligation [...]. Oui, ça peut être bien, mais toujours laisser le libre choix à la personne car on n'a pas forcément toujours envie de parler, d'entendre les collègues qui râlent pour des petits trucs alors qu'il existe des problèmes bien plus graves, et que nous on subit des choses graves (U1 Centre financier Toulouse) ;

« Oui, maintien de lien avec le Centre (les actualités) et avec le service (évolution dans le travail), vie d'équipe (naissance, décès, départs, etc.). Avec les collègues, non, car je n'aime pas les réunions, le téléphone... » (U7 Centre financier Toulouse) ;

« Pourquoi pas ? En fait pour moi la démarche doit venir des agents qui travaillent qui doivent, eux, appeler celui qui est en maladie. Celui qui est éloigné du service c'est pour faire des soins, il peut ressentir l'isolement mais déjà qu'il a pas toujours le moral je ne suis pas

sûre qu'il va essayer de joindre ceux qui bossent. Par contre, ceux qui sont sur le lieu de travail et qui sont tous ensemble c'est à eux de s'organiser pour maintenir le lien avec celui qui est absent. Après, une fois que cela est compris, quels que soient les moyens qui existent on en trouve toujours un à utiliser » (U2 Centre financier Toulouse) ;

(Espace numérique maintien de lien) : « Oui pour les informations » (U15, U16, et U17 Centre financier Bordeaux) ;

(Echange via cet espace) : « [...] Met en garde par rapport au tchat car selon l'état de santé on peut regretter ce qu'on a écrit » (U15 Centre financier Bordeaux) ;

« Oui, ça éviterait l'isolement important et favoriserait une meilleure reprise » (U16 Centre financier Bordeaux) ;

« Ça peut être pas mal pour l'aspect échange humain » (U17 Centre financier Bordeaux) ;

Oui, ça serait intéressant, mais il faut que les personnes soient capables de répondre car parfois du fait de notre maladie, on ne peut pas répondre. Après, moi je suis bien dans mon travail, j'ai pas de pression, après si le collègue tombe malade à cause du travail, il ne faudrait pas. [...] Certains peut-être ne veulent pas de liens [...] Mais ça peut être bien si le malade est apte » (U5 Centre financier Toulouse) ;

« Oui, mais ça dépend du temps d'arrêt, par exemple quand on est arrêtée un an ou quelques années, oui, et puis ça dépend aussi de la perspective de reprendre car moi je pensais vraiment ne pas reprendre [...]. C'est une bonne idée mais quel collègue va le faire ? Il faut que ça reste du bénévolat, il ne faut pas que ce soit une contrainte comme du boulot » (U6 Centre financier Toulouse).

De même, en cas de réorganisation ou de changement de service pour le collaborateur, il semble d'autant plus nécessaire d'avoir un accompagnement de proximité (cinquième préconisation). Par exemple, par le numérique, il semblerait intéressant pour le collaborateur de pouvoir avoir connaissance en amont avant la reprise, des informations, du nouveau service, de la nouvelle salle, etc. et de pouvoir visualiser son nouveau manager et ses nouveaux collègues, par exemple, par une webcam. *« Personnellement, pendant plusieurs mois, j'avais une tête... j'avais pas envie que les gens voient ma tête en l'état, après ça dépend pourquoi on est arrêtée. Moi la webcam ne m'intéressait pas du tout. Après, si c'est un libre choix, oui [...] Tout dépend des liens d'amitié créés, c'est aléatoire » (U1 Centre financier Toulouse) ;*

« Ça peut être sympa, mais que ce soit la personne qui décide, qu'elle ait le choix. [...] La webcam, c'est une bonne idée. Moi, peut-être au début, pourquoi pas, mais après quand les choses ce sont dégradées, je pense pas » (U2 Centre financier Toulouse) ;

« Ça avec certains oui, ça m'aurait pas gêné, après il ne faut pas qu'il y ait une curiosité malsaine, moi la webcam, je l'aurais partagée avec des collègues proches. Moi j'ai eu un gros changement physique, avec la webcam, on rentre plus dans l'intime. A un moment donné, j'étais déformée du visage avec le traitement... mais pourquoi pas. Mais il faudrait que l'on puisse choisir avec qui communiquer par webcam. Je me méfie un peu de l'effet voyeur pour l'avoir vécu, car malheureusement ça existe, je ne parle pas forcément des collègues... » (U4 Centre financier Toulouse) ;

(La webcam) « Non, alors ça non, zéro. Je pense qu'on pourrait laisser le choix à la personne, soit papier, soit virtuellement » (U7 Centre financier Toulouse) ;

« (la webcam)...pourquoi pas ça peut être sympa, mais alors uniquement quand ça va mieux et qu'on est présentable » (U14 Centre financier Marseille) ; (Webcam) « Oui ça peut être positif, ne leur poserait pas de problème » ;

(nouvelles Idées) : « vidéoconférence pour le lien visuel car un mail peut être mal interprété » (U15 Centre financier Bordeaux) ;

« Non, dans mon cas, non, pour la webcam, quand on est chez soi, quand on n'est pas bien, on n'a pas envie, quand on est une femme et qu'on ne prend plus soin de soi, on n'a pas envie qu'on nous voit » (U6 Centre financier Toulouse).

Par ailleurs (sixième préconisation), un entretien virtuel avec l'AS et un collaborateur des ressources humaines ou autre collaborateur au besoin pourrait permettre de s'entretenir avec l'AS en fonction des questions que le collaborateur éloigné du Centre pourrait se poser ; et il semblerait intéressant de créer des plages horaires avec l'AS et un responsable de proximité pour tout ce qui est lié aux questions plus techniques qui concernent les aspects des ressources humaines tels que, par exemple, les congés restants, etc. Il s'agirait de plages horaires de maintien de lien (que ce soit avec l'équipe et/ou le manager), mais aussi avec d'autres acteurs (par exemple, l'infirmière, le responsable de prévention, etc.) en fonction des questions qui se posent (par exemple, sur la vie du Centre financier et de l'équipe du collaborateur, ses entrées et ses sorties de personnel, un changement de logiciel, etc.

« Pour favoriser les échanges ?... Alors cela concernerait tout ce qu'on doit savoir sur les droits (et obligations !) RH. Oui cela serait bien, car si on n'est pas suivi par l'AS on ne sait rien ; par exemple le demi traitement, les contrôles médicaux, le renouvellement de l'arrêt de

travail et surtout la reprise à temps partiel thérapeutique ! Ça c'est le pire car on perd facilement cet avantage par ignorance (soit on ne le demande pas soit on le demande trop tard) et c'est une chance de pouvoir reprendre de cette manière » (U10 Centre financier Marseille).

En septième préconisation, il semble donc intéressant de créer un espace dédié sur l'Intranet aux collaborateurs éloignés de l'entreprise, qui puisse être accessible à tout moment et de chez soi, et d'y incorporer des rubriques attractives afin d'inciter le collaborateur à s'y rendre.

« Après le support peut être sur papier qu'on enverrait aux agents au domicile ou par l'Internet puisque l'intranet n'est pas consultable de la maison » (U10 Centre financier Marseille) ;

« Pourquoi pas ?... Mais alors quelque chose juste en consultation » ;

« Oui, ça pourrait être intéressant de le recevoir sur mon téléphone, par exemple (U5 Centre financier Toulouse) ;

« Même sans dialogue direct, genre un forum ou un portail d'accès aux informations simplement, ça peut être utile. Quand c'est virtuel, ce n'est pas envahissant, c'est la personne qui décide d'y aller ou pas, après tout dépend des contraintes physiques et psychologiques, des traitements (morphine) que l'on a. Moi, je me forçais à faire des jeux sur l'Internet pour garder la gymnastique, il faut vraiment avoir cette volonté » (U6 Centre financier Toulouse) ;

« Les gens vont pas trop sur les portails du Centre, ils ne prennent pas le temps d'y aller, il faudrait mettre quelque chose pour les attirer, une maxime, une blague, un proverbe, une charade, un dessin humoristique, pour attirer sur le site les personnes. Moi, je suis attirée par ça, car j'aime ça, mais beaucoup n'y vont pas et il faudrait quelque chose qui les attire. Tiens, une fois qu'on y est, on voit qu'il y a ça et on rentre dans le sujet » (U6 Centre financier Toulouse) ;

« Moi, personnellement, ce serait Intranet, au moins je peux l'enregistrer sans que ça prenne de place, et en plus c'est écolo. Alors que les journaux, ça se jette » (U7 Centre financier Toulouse) ;

« Je n'en ai pas ressenti le besoin, mais si il existait j'irais le consulter. Pour cela on peut déjà le faire avec les moyens actuels, c'est une question de volonté. Si cet espace existait en numérique cela pourrait peut-être inciter certaines personnes qui ne font pas la démarche... » (U6 Centre financier Toulouse) ;

« Ce qui m'a le plus manqué, c'est d'avoir des informations sur ce que je pouvais encore faire malgré mon handicap. Des propositions d'activités seraient les bienvenues pour se sentir soutenu. Par le biais de sites d'association sportives, musicales, artistiques... cela permettrait une réinsertion plus rapide » (U4 Centre financier Toulouse) ;

« Fiche mensuelle d'information sur CF, services et informations sur les activités hors CF organisées par le CF. Ex : nettoyage des plages... » (U15, U16, U17 Centre financier Bordeaux).

Une huitième préconisation concerne la formalisation, lors de la reprise du collaborateur, avec la nécessité de lui envoyer un courrier formel lui indiquant qu'il va reprendre à tel service, à telle date, etc. afin de lui donner l'impression d'être attendu.

« Le service où je devais aller, mais d'une façon officielle, j'aurais aimé recevoir un courrier » ; « [...] mais par contre lettre d'info oui et aussi support papier » (U3 Centre financier Toulouse) ;

« ... par exemple, un mois avant la reprise, oui, quelque chose de formel pour dire que l'on vous attend. Je ne savais même pas si j'allais pouvoir reprendre aux successions [...]. Moi, c'est mon mari qui m'a fait avoir le badge d'entrée, par exemple, sinon ce n'était pas prévu. Il faudrait aussi comme un livret d'accueil pour les personnes qui reviennent, quelque chose de formalisé, pour ne pas qu'on ait l'impression d'arriver comme un cheveu sur la soupe, surtout pour les personnes qui ont été éloignées longtemps, comme dans l'optique des nouveaux arrivants, c'est pas forcément le contenu mais c'est le fait de recevoir quelque chose [...]. Là, ça pourrait être une carte de cantine, aller voir le médecin, l'AS pour ne rien oublier et pour pouvoir anticiper. Par exemple, quand on est sous antalgique, c'est pas forcément facile de se concentrer. Avoir les contacts, les médecins, l'AS, les personnes à prévenir en cas d'absence, ce serait bien » ; « une lettre formelle pour se sentir attendu » (U6 Centre financier Toulouse).

De même, s'il n'a pas pu se faire d'une manière numérique, un parcours de réintégration au moment de la reprise semble nécessaire (neuvième préconisation), afin que le collaborateur puisse aller visiter le service, rencontrer les nouveaux collaborateurs des autres services (par exemple, les ressources humaines, le pôle médico-social, etc.), afin de récolter des informations sur le quotidien (carte de cantine, badge, temps partiel thérapeutique, informations sociales, etc.) avec la création d'un mémo ou d'une mallette de ré-accueil.

« Fin 2016, tout va être numérisé [...] Les premiers mois, il faudrait qu'ils soient parrainés par quelqu'un du service [...] quand on revient, on assimile pas pareil, donc ce serait intéressant que la personne y ait accès, un sorte de cours de rattrapage du soir » (U5 Centre financier Toulouse) ;

« Je suis venue deux fois. Je suis allée voir le service quand j'étais sûre que j'allais reprendre. Je pense que c'est en fonction du ressenti de chacun (pour l'accompagnement dans le service). Moi, ce qui était différent, c'est que je me suis rapprochée de mon ancienne responsable car les équipes ont été éclatées, donc aller dans un service où toute l'équipe avait changé, vous avez l'impression d'arriver comme un cheveu sur la soupe, ça aurait été différent si j'avais retrouvé l'équipe comme il y avait 5 ans au moment où je suis partie. J'ai été la voir elle, car le jour où j'ai vu le médecin du travail, je suis descendue et là j'ai rencontré mon ancienne responsable par hasard et elle m'a amenée voir d'autres personnes. Je crois que ça s'est passé comme ça. Spontanément moi je ne serais pas allée dans un service où je ne connaissais pas les personnes. Les fois précédentes, il y avait des collègues qui m'ont dit « Ah tu viendras nous voir » mais débarquer dans un service où on ne connaît personne c'est pas facile, il faudrait formaliser un peu plus. Voir pour un parcours de réintégration collaborateurs ? Le jour même on débarque, c'est là où on voit son équipe, il y a un fossé entre la coupure et le jour où on reprend. Moi ça m'a beaucoup perturbé de reprendre, ça a été une épreuve, on se pose beaucoup de questions, on appréhende, on se pose des questions sur ses capacités, les relations avec des gens nouveaux, ce n'est pas facile. Moi finalement, le fait d'avoir pris les congés pendant un mois avant la reprise, ça m'a permis de me préparer psychologiquement, parce qu'en plus j'avais revu les gens. Il faut que dans notre tête il y ait le déclic, il y a le côté papier. Moi mentalement, le fait d'y aller par étapes, c'est bien parce que du jour au lendemain se retrouver parachuté, ce n'est pas facile à vivre [...] Je savais que j'allais revenir au service client et faire de l'écrit, après j'avais pas plus d'informations, mis à part les informations administratives : congés, nombre d'heures, etc. » (U4 Centre financier Toulouse) ;

« Tout change tellement, moi je l'ai vu quand je suis arrivée, mais je pense qu'il faut que ça reste dans le lieu du travail, moi je pense que ça m'aurait mis du stress en plus [...]. Pour l'instant, on l'a sous format papier et numérique. Moi on m'a donné les deux. Moi j'ai eu tout ce qu'il fallait, c'est ma responsable qui me l'a fourni et qui m'a expliqué où trouver les comptes-rendus des réunions puis tous les outils : plannings, etc. Après ça se fait progressivement, quand il me manquait une info, on m'a toujours dit où aller la chercher : les collègues, etc. ça se fait naturellement [...] Moi j'ai senti qu'il y avait un vent de panique

avant la reprise, et moi je me suis sentie stressée à ce moment-là. Là où il faut être vigilant c'est quand la décision a été prise par le médecin et juste avant la reprise [...] Quand le médecin m'a dit que je pouvais reprendre, je n'avais pas de date fixe, et ça c'était flou pour moi, l'AS a fait le lien, mais il y a une période de flottement qui peut être vécue comme du stress. On ne peut pas se projeter concrètement alors qu'on sait que tout va être nouveau » (U4 Centre financier Toulouse) ;

« Quand j'ai vu le médecin, j'ai pris l'initiative d'aller voir mon manager et puis j'ai été faire un bisou et saluer quelques ex-collègues du service ; ça a été une petite reprise de contact pour leur dire que j'arrivais bientôt. Il faudrait peut-être formaliser aussi de passer voir le futur service et les collègues, surtout quand on a été éloigné depuis longtemps. Le mieux c'est que ça reste informel [...]. Une remise à niveau ça peut faire peur avant la reprise, il ne faudrait pas que ce soit vécu comme un examen, mais donner la possibilité de le faire oui, moi ça m'intéresserait car je suis curieuse, mais la plupart de mes collègues pourrait le voir comme un examen, de passage. Il faudrait donner la possibilité de le faire par informatique. Pendant les premiers mois, mettre à disposition des outils accessibles chez la personne, par exemple, une tablette, mais il faut voir si la personne a un wifi, et si elle est équipée. Après c'est au cas par cas de trouver des solutions, ça dépend des personnes, ça pourrait être un prêt de tablette, à voir avec les équipements de la personne, mais je verrais ça sous format numérique quoi qu'il arrive » (U6 Centre financier Toulouse) ;

« Une carte d'entrée au Centre, symboliquement, ça veut dire, "on vous attend", un guide d'accueil comme si c'était un nouvel arrivant (bien que pour moi ça s'est bien passé) avec, par exemple, la demande pour me faire rembourser le train, la médiathèque, re-formaliser tout ça, les aides, etc. Ce sont les droits, mais il y a aussi les devoirs du collaborateur éloigné ; par exemple, le numéro de la personne à prévenir en cas d'absence, moi je demandais à mon mari, mais tout dépend du temps d'éloignement » (U6 Centre financier Toulouse) ;

« Il faut absolument une première prise de contact avant de reprendre. Ce serait important d'accompagner la personne quand elle a le rendez-vous médical, comme ça c'est avant de reprendre, la personne fait le premier pas et ce serait bien de l'accompagner à ce moment-là dans le service. C'est le premier pas qui est difficile [...]. La présentation des nouveaux encadrants [...]. Je serais pas allé dans le service, je ne l'aurais pas su. Il faut avoir des contacts, on n'est pas encore à la retraite [...] Les évolutions du service, de l'encadrement... j'aurais aimé tout savoir sur le service, etc. mais avant la reprise... [...] J'avais le support

papier, mais en plus le média numérique pourrait être un complément, car ça fait beaucoup » (U7 Centre financier Toulouse) ;

« Là on m'a laissé le temps de faire le tour de mon service, ça s'est fait naturellement. J'ai fait le tour de mes collègues un par un [...] Oui, pourquoi pas. A la limite que ce soit accessible de la maison, mais sans que ce soit une obligation » (U2 Centre financier Toulouse) ;

« Quant à la formation si c'est du e-learning que vous parlez, non ça ne me convient pas. Mais ce qui peut être bien c'est d'avoir les supports de formation dématérialisés, car c'est pratique quand on est en formation, cela permet d'être plus concentré et d'avoir une prise de note allégée et plus perso » (U10 Centre financier Marseille) ;

« Le numérique est parfait pour l'information, à partir du moment où on connaît le chemin pour accéder à l'information » (U12 Centre financier Marseille) ;

« Oui un soutien spécifique avec un tutorat pour une remise à niveau du poste s'il y a eu des changements » (U14 Centre financier Marseille) ;

« Parcours immersion / découverte généralisé » (U15 Centre financier de Bordeaux).

Enfin, en dixième préconisation, la sensibilisation au handicap numérique semble devoir continuer à être effectuée, à destination de l'équipe et du manager du collaborateur concerné.

« Le plus difficile, quand je suis revenu, a été le regard que les gens posaient sur moi. Les questions sur ma maladie, je devais expliquer quand je traversais la cour et que je rencontrais des gens qui n'étaient pas au courant » (U14 Centre financier Marseille) ;

« Informer les services du retour de la personne pour éviter les étonnements des collègues, informer sur la maladie et les droits en format numérique type flash info » (U16 Centre financier Bordeaux).

2.2 ...à la réinvention de pratiques autour de stratégies d'usage des technologies numériques

Lorsqu'il est demandé aux AS ce qu'ils seraient prêts à expérimenter comme outils numériques à destination des agents, il ressort les résultats suivants :

site web service social "spécial agents" regroupant par exemple service de "chat" et page FAQ pour les questions quotidiennes, basiques	6	30 %
permettre aux agents éloignés de rester en lien via mail ou autres outils	13	65 %
ligne téléphonique "verte" ou type "skype" service social nationale	2	10 %
proposer des ateliers pour apprendre aux agents à se servir des sites Internet en fonction de leurs besoins (CAF, portail malin, AMELI...)	10	50 %
présentation de matériel adapté sur un forum handicap et numérique en lien avec les référents handicap	9	45 %
Autre	0	0 %

Ici, les AS se posent la question de l'opportunité de créer de nouveaux usages en travail social. Est-ce que l'usage d'un dispositif sociotechnique peut devenir une méthode favorisant une médiation modifiée et de ce fait privilégiée, avec les collaborateurs éloignés du Centre financier ? Le dispositif ainsi créé pourrait-il devenir un nouvel outil de médiation qui co-construirait d'une autre manière les codes d'échanges établis (Paillé, Mucchielli, 2005) ?

Le rapport du Conseil supérieur du travail social (CSTS) de 2001 évoque les technologies numériques dans l'échange entre usagers et professionnels : « Il est important que le monde du travail social se mobilise pour ne pas risquer d'être étranger à ces évolutions ou sur des propositions principalement défensives », « Chacun doit pouvoir y trouver des apports en termes d'action éducative, d'insertion y compris sociale, d'autonomie d'enrichissement [...] quel que soit l'avis qu'on porte sur les taux d'équipement et les usages [...] on assiste à une appropriation par un public large [...] ces technologies bousculent certains schémas traditionnels – approches transversales et non hiérarchiques, statut de producteur d'information et non seulement de consommateur, accès à des informations jusque-là réservées à des publics restreints...».

En effet, les technologies numériques ouvrent des perspectives nous permettant d'envisager les notions de temps et d'espace d'une manière différente. En ce sens, elles sont une

possibilité de maintien et d'établissement de liens sociaux. Faire preuve d'innovation dans les usages permettrait donc de rechercher à développer des outils d'aide à la communication permettant d'améliorer les relations avec les collaborateurs éloignés de l'entreprise. La « qualité de la relation interpersonnelle reste un des fondements de la compétence professionnelle des travailleurs sociaux » (Meyer, 2014). Ainsi, une certaine méfiance peut apparaître « face à une instrumentalisation technique d'une relation historiquement édifiée sur la coprésence effective avec une personne [...] dont il faut traduire les situations avant de leur apporter une aide ou des solutions » (Meyer, 2014). Dès lors, nous envisageons le fait qu'une certaine méfiance des travailleurs sociaux eux-mêmes se fasse jour du fait de déplacer « certaines compétences humaines ou sociales dans les objets techniques » (Akrich, 2006 : 198) car ces pratiques sont encore inhabituelles dans le champ de l'action sociale. Si les technologies numériques ont envahi le quotidien des Français, elles se sont encore très peu diffusées dans le secteur social et médico-social. Ainsi, tout l'enjeu pour ces professionnels est de maintenir une capacité de maîtrise du dispositif pour qu'il ne devienne pas un outil de contrôle (Maybe étayer avec les théories de Foucault sur les technologies numériques) des collaborateurs éloignés par l'entreprise. L'idée est de créer un outil de changement du travail social visant à compenser l'éloignement du collaborateur par l'usage des technologies numériques. Ce maintien de lien (numérique) permettrait de favoriser la réintégration par des stratégies d'usage des technologies numériques. Ces réflexions doivent s'inscrire dans une démarche éthique, afin de « placer l'utilisateur au centre du dispositif ».

Ainsi, les assistants de service social réfléchissent à une amélioration de leurs pratiques professionnelles. L'idée est de voir comment optimiser l'utilisation des technologies numériques dans le maintien de lien au moment de l'absence du collaborateur et lors de la réintégration de celui-ci dans le monde du travail. Il ressort des enquêtes de terrain pas moins de dix préconisations qui doivent néanmoins s'inscrire dans une démarche éthique en accord avec la déontologie du service social. Nous allons voir maintenant comment les usagers eux-mêmes peuvent également élaborer des stratégies d'usage des technologies numériques pour alléger leur souffrance.

3. Des stratégies d'usage des technologies numériques bénéfiques : les collaborateurs en souffrance

Au cours de la recherche-action, s'est posée la question de l'usage des technologies numériques par les usagers du service social. Habituellement, la plupart des échanges des AS avec les collaborateurs se fait dans le cadre d'entretiens physiques au sein de leur bureau, et plus rarement en visite à domicile. De manière exceptionnelle, et toujours en fonction des situations, certains entretiens peuvent également être téléphoniques. Néanmoins, nous avons progressivement observé des usages particuliers des technologies numériques chez certains des collaborateurs en souffrance. L'ère du numérique semble faire émerger de nouvelles cultures au sein des organisations et, avec elles, de nouvelles formes de mise en discours de la souffrance. L'ordinateur, par son caractère multitâche et notamment par la boîte mail et les courriels, semble permettre au public souffrant de se mettre en récit, ce qui peut venir modifier la relation d'aide habituelle. Nous nous sommes donc demandée quels étaient les enjeux de l'expression par mail de la souffrance, puisque d'après le questionnaire envoyé aux AS, le courriel est utilisé à 85 % comme outil d'expression.

3.1 Analyse des verbatims issus de courriels d'usagers du service social

Nous nous sommes intéressée aux discours des usagers au travers de l'analyse de leurs courriers électroniques, afin de mettre en évidence le rôle joué par le numérique dans l'expression de leur mal-être. L'écriture par le courriel a-t-elle une fonction différente de l'échange en face à face ? Redéfinit-elle les espaces de temps et de lieux ? Est-elle plus efficace, plus pratique et de meilleure qualité ? De même, permet-elle à l'auteur d'être davantage acteur de son évolution ? Ou au contraire, redéfinit-elle la relation professionnelle en induisant d'autres comportements chez l'AS ?

L'écriture par le courriel permet de réfléchir sur soi plus facilement. Au travers du courriel, les auteurs donnent l'impression de se parler à eux-mêmes, comme si ce support leur permettait de se centrer et de se concentrer sur eux. En effet, le courriel semble un espace où sont exprimés plus facilement les ressentis. Il donne l'impression d'être un « journal de bord » où l'on parle de soi et à soi. L'auteur est dans « sa bulle », comme protégé, en maîtrisant ce qui est dit, et non gêné par les retours éventuels de son interlocuteur qui pourrait le couper, ou bien lui renvoyer des choses. Ici, c'est au contraire le principe de la libre expression qui prend

place. L'auteur évacue, se confie et se raconte, comme sur le modèle d'une psychothérapie, où l'expression libre serait favorisée. De ce fait, les barrières de l'intime s'affaiblissent encore davantage avec le professionnel. « *Il [le mail] peut être un outil de communication intéressant avec les différents chefs d'équipe, les managers et même les agents du Centre. Il peut permettre par écrit de transmettre des informations difficiles à dire en rendez-vous* » (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques). En effet, l'écriture est plus libre dans ce qui est aussi exprimé au professionnel : comportement d'excuse ou d'expression intense de ressenti « *j'ai besoin de vous voir* » (mail d'un usager du service social). L'auteur ose plus, il va à l'essentiel car il est débarrassé des conventions. Egalement, le formalisme habituel n'est pas respecté. Par exemple, lorsque l'auteur signe uniquement de son prénom. Sur un des mails, le ton est familier, avec l'utilisation d'un « *lol* ».

Pour les personnes en situation d'isolement, le mail permet aussi d'entretenir une relation épistolaire privilégiée avec le professionnel : l'auteur se raconte sans demande particulière. Le format numérique permet cela. « *(le mail) peu être utilisé comme moyen d'expression à part pour donner des nouvelles* » ; *il permet d'être dans un suivi de proximité car parfois on n'a pas le temps de passer un coup de fil mais on apprécie d'avoir "la suite de l'histoire" ou les conclusions d'une demande* » (réponses anonymes du questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques).

Ainsi, compte tenu de l'ensemble de ces premiers éléments, il apparaît aux travers des mails que l'expression de leurs auteurs soit moins formalisée. Qu'en est-il maintenant de leur rapport au temps et au lieu ?

Par ailleurs, le mail permet de donner des nouvelles au professionnel tout en maîtrisant son emploi du temps. Il n'y a pas la « perte de temps », ni le gaspillage d'énergie que nécessiterait une prise de rendez vous. Le courriel semble ainsi permettre une communication plus rapide et efficace. « *Le mail permet un échange rapide d'informations techniques ou une prise de rendez-vous pratique* » ; *(Le mail) « Est utile quand cela concerne des situations "simples" »* (réponses anonymes au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques) ;

L'Autre (le récepteur du message) est lui aussi dans des dispositions particulières, car il reçoit le mail au moment où il décide de l'ouvrir et de le lire. Le récepteur n'est-il donc pas plus disponible au moment où il reçoit le message ? Finalement, les temps de l'un et de l'autre sont différents. On choisit quand on s'exprime et quand on se sent à le faire, mais aussi quand on

décide de recevoir, de lire, d'écouter. Les temporalités de l'émetteur et celles du receveur semblent donc de meilleure qualité : « *Il y a des côtés pratiques et confortables à savoir recevoir une information à tout moment, la trouver à notre retour, c'est un gain de temps* » ; « *Le mail peut être pratique pour donner des informations à l'AS sans contact direct immédiat (pas toujours possible car nous ne pouvons pas toujours décrocher le téléphone). Le mail est traité dès qu'on a une disponibilité* » ; « *Cela a un aspect pratique, les collaborateurs envoient un mail quand ils le souhaitent. Je sais que certaines personnes préfèrent envoyer un mail plutôt que d'appeler. Cela permet de maintenir le lien d'une autre manière et d'une manière moins contraignante que le téléphone* » (réponses anonymes au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques).

De même, les courriels nous renseignent sur l'interpénétration de la sphère privée et de la sphère professionnelle. Certains mails sont écrits du domicile, sur un temps d'arrêt maladie. Le format numérique permet de garder un lien entre la vie hors travail et l'entreprise (comme l'évoque également Cindy Felio, dans ses analyses). « *J'utilise le mail avec des personnes éloignées du service ou retraitées. Cependant, cela doit rester un 1er contact d'information basique et qui nécessite un contact direct ou une rencontre ensuite pour développer la situation* » (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques) ;

Le courriel est intéressant car il nous renseigne également sur l'auteur qui écrit pendant son temps de travail, en compagnie de ses collègues, mais qui exprime ses ressentis profonds. C'est comme si le mail permettait de pouvoir « sauver la face » au travail, tout en s'exprimant de façon discrète sur ses ressentis et ses émotions. Le courriel permet de créer une relation discrète apaisante, ou au moins un espace de lâcher prise, tout en étant au sein de son environnement de travail. « *Respect de l'intimité de l'agent pas forcément disponible pour nous parler au téléphone* » (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques). L'anthropologue Stefana Broadbent (2011 : 255-257) a également travaillé sur ces aspects-là dans ses travaux.

Par ailleurs, le mail permet une réactivité du professionnel importante si cela se justifie.

Au travers de l'ensemble des courriels analysés, nous voyons donc que les espaces temps et lieux sont redéfinis. Néanmoins, la médiation numérique va-t-elle jusqu'à modifier la relation d'aide elle-même ?

Enfin, en permettant une mise à distance de soi, le courriel permet une mise à distance des problèmes à gérer, et donc une possibilité de meilleure prise en charge et d'organisation par la personne elle-même. Il est à noter également que le courriel peut être envoyé en copie à

l'auteur lui-même, pour lui-même, comme si cela lui permettait de garder une trace, une mémoire de ce qu'il exprime à ce moment-là. Il souhaite peut-être également se servir de ce mail par la suite, par exemple pour préparer une audience chez le juge. A la lecture du mail, nous avons l'impression que l'auteur a besoin de tout retranscrire par écrit pour y voir plus clair, et pouvoir par la suite analyser la situation et prendre une décision en ayant la tête froide. Le mail est utile à « soi » en premier. *« Je pense que ça peut être un outil intéressant, dans le sens où, quand on n'est pas disponible, par exemple, la personne peut nous contacter et déjà décrire sa situation, ce qui peut la soulager dans un premier temps »* (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques).

Pour le professionnel, le courriel permet aussi de « tendre la perche » à un usager en souffrance sans rentrer directement en relation avec lui. C'est une manière subtile de dire que l'on est là, qu'on se préoccupe de la personne, tout en respectant son besoin de temps et de silence. *« Je pense qu'il est nécessaire de l'utiliser à petites doses, afin de garder la relation physique, mais cela facilite la transmission d'infos à une personne reçue, il permet de lui faire suivre la réponse à une démarche Prise de contact distanciée »* (réponse anonyme au questionnaire à destination des AS sur leurs usages des technologies numériques). Un autre exemple est la réponse de l'usager en question qui est de dire qu'il préfère annuler le rendez-vous et prendre plus de temps. C'est aussi une relation qui peut donner l'impression de s'inverser. C'est l'usager qui dit qu'il recontactera l'AS, et non l'inverse, ce qui reste assez inhabituel dans une relation d'aide. Le format numérique (ici, courriel) semble y jouer un rôle important.

Enfin, le mail permet également d'être acteur de son évolution d'une autre façon. Par exemple, en pièce jointe d'un des mails, l'auteur en profite pour envoyer des informations, y compris pour transmission, liées à sa situation professionnelle et à son handicap. Au travers de ce format numérique, il devient acteur de son évolution. Le courriel est envoyé de chez lui, ce qui signifie qu'il s'implique pour son évolution, même en dehors des murs de l'entreprise.

En conclusion, l'analyse de ces différents discours montre comment le support numérique peut modifier l'expression, le rapport au temps et au lieu, ainsi que la relation d'aide des usagers avec le professionnel de l'action sociale. En effet, l'expression de la souffrance semble se modifier par la médiation de l'écrit d'écran, dans des organisations recomposées par les formes communicationnelles numériques innovantes.

3.2 L'expression de la souffrance dans des organisations recomposées par les formes communicationnelles numériques

Au cours de leur « groupe de travail numérique », les AS ont repéré une transformation dans leurs pratiques professionnelles compte tenu du développement du numérique. Il s'agit des échanges spontanés de mails entre des collaborateurs et les AS de l'entreprise, au cours desquels s'écrit la souffrance (quelque que soit son origine).

L'étude méthodologique sur la base de l'analyse sémiotique et linguistique des courriels de collaborateurs envoyés à l'AS, permet de révéler une expression particulière de la souffrance. Il convient donc d'étudier, dans sa forme de médiation numérique, sa redondance ou son « resurgissement », par rapport aux échanges téléphoniques ou visuels admis dans l'orthodoxie de l'entretien clinique, sa sortie de la norme officielle « autorisée » du dispositif organisationnel (contacts planifiés avec l'AS), son recadrage spacio-temporel lors duquel l'auteur-acteur en scénarise différemment l'expression. L'expression de la souffrance par la médiation de l'écrit d'écran semble donc redevenir le cri écrit, l'acte de langage dont la performance appelle une autre relation plus soutenue, autoréalisante, bénéfique à soi et à l'autre, et dans des organisations recomposées par les formes communicationnelles numériques innovantes.

En effet, la souffrance : psychique, physique sociale, côtoie la vie de chacun des individus à des degrés plus ou moins supportables. Lorsqu'elle déborde du cadre « normal » (sachant que pour George Canguilhem en 1943, on peut s'interroger sur ce qui est véritablement « normal » et ce qui est « pathologique »), les dispositifs médicaux et psycho-sociaux opèrent comme des réceptacles susceptibles de la contenir, la gérer, l'atténuer ou la supprimer. Les organisations peinent à reconnaître qu'elles peuvent être la cause et le lieu d'expression d'une souffrance hors les normes professionnelles qui en imposent la prise en charge (*cf.* Sécurité et santé au travail du Bureau International du Travail, 2003, normes 26000 pour la partie sur les RPS). Que les formes de travail soient une cause de souffrance se réfléchit depuis une vingtaine d'années ; mais que les organisations soient un lieu de son expression, qu'elles en soient la cause ou non, reste problématique.

Or la numérisation des échanges (réseaux sociaux, forum, mails) recompose le paysage communicationnel des organisations. La psychodynamique et la sociologie clinique abordent le problème de la souffrance due au travail, mais non encore ses modalités d'expression dans les organisations qui désormais s'inscrivent dans une culture d'écran et d'écrits numérisés. Cette recherche vient donc questionner les mutations en cours de l'expression de la

souffrance, qui passe par le numérique dans l'espace-temps de l'organisation et des redéfinitions qu'elles induisent dans le sens d'une « chaîne d'appropriation » (Gléonnec, 2003) par les salariés des objets matériels et symboliques. Pour poursuivre le questionnement d'Emmanuel Souchier (1996) le numérique touche « désormais la quasi-totalité des sphères d'activité humaines, aussi participent-elles nécessairement de l'évolution des pratiques et des modes d'élaboration symboliques » (1996 : 107). Un continuum (Elias, 1993) entre les sphères privées et professionnelles (Broadbent) s'installe, qui génère de nouveaux usages des technologies numériques au risque hégémonique d'un management coercitif, mais aussi à la faveur d'une libération non contrôlée de l'expression de souffrance professionnelle et/ou personnelle et d'une appropriation symbolique de l'organisation, des objets.

Une approche communicationnelle semble donc appropriée pour en éclairer les transformations profondes psychiques et collectives des individus, des collectifs et des organisations.

Le discours des usagers du service social au travers de l'analyse de leurs courriers électroniques met en lumière le rôle joué par leurs stratégies d'usage des technologies numériques dans l'expression de leur mal-être. Ces stratégies d'usage vont jusqu'à modifier la relation d'aide entre les professionnels de l'action sociale et leurs usagers. A l'inverse, certains collaborateurs, sans même qu'ils soient usagers du service social, peuvent être en difficulté dans leurs usages quotidiens des technologies numériques. C'est pourquoi, les assistants de service social réfléchissent à la mise en place d'ateliers numériques visant à aider les collaborateurs le désirant, dans leur appropriation des technologies numériques.

4. Aide à l'appropriation des technologies numériques pour réduire les inégalités et éviter l'exclusion numérique

Dans leur quotidien professionnel, les assistants de service social ont identifié des collaborateurs comme étant inégaux dans leurs usages des technologies numériques. L'idée des « ateliers numériques » est donc de réduire ces inégalités pour éviter l'exclusion. Comme vu précédemment, le rapport du Collège d'expertise (Gollac et Bodier, 2011) sur l'évaluation et la prévention des RPS aborde la question de la forte hétérogénéité dans l'utilisation des technologies numériques, il est donc soulevé la question de la formation et de l'apprentissage

par rapport aux difficultés d'utilisation et de maîtrise des technologies. Aussi, l'accompagnement au travers de ces « ateliers numériques » constitue des actions de prévention primaire des risques psychosociaux.

4.1 Création des «ateliers numériques» par les AS du « groupe de travail numérique »

Voici ci-dessous les verbatims des AS qui ont précédé la création des ateliers numériques. Ces verbatims retracent leurs réflexions préalables. Ils sont issus du questionnaire sur les « pratiques professionnelles et le numérique » envoyé à l'ensemble du réseau des AS des Services financiers. Pour les 25 % d'AS qui peuvent recevoir des collaborateurs rencontrant des difficultés au travail à cause du numérique, 40 % d'entre eux pensent que les AS ont un rôle à jouer dans l'accompagnement à « l'acculturation au numérique » en faveur des collaborateurs en difficulté.

« Comment ? Je ne sais pas, mais en complémentarité avec les managers, RH , Apact peut-être pour mesurer la nature de la difficulté, accompagner dans l'adaptation du poste de travail ou un reclassement » ;

« Entendre les inquiétudes et les problématique que cela peut soulever pour les personnes et éventuellement les faire remonter (pour qu'elles soient mieux formées par exemple » ;

« Ecouter les personnes qui ont du mal à s'adapter aux nouveaux modes de travail. Parfois travailler avec les managers » ;

« Construire un espace adhérent sur le site de la MG par exemple. Ou rentrer une demande pour loc-service » ;

« Accompagnement sur le changement du poste du travail au travers du numérique (petit cours, orientation vers des ateliers...). Aider à surmonter les craintes vis-à-vis des outils numériques » ;

« Accompagnement du changement, notamment dans la mise en place d'ateliers pour initier les agents au numérique. Ecoute active en entretiens individuels ou en collectif sur le sujet. Groupe d'écoute ».

Ainsi, comme vu précédemment, les AS ont identifié des collaborateurs comme étant inégaux face aux usages des technologies numériques.

Par exemple, certains ont des difficultés à aller chercher de l'information sur l'Internet, sur des sites tels que celui de la Sécurité sociale ou de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF), et

de la même façon, peuvent rencontrer des difficultés pour aller chercher de l'information (par exemple des informations sociales) sur les différents Intranet du Groupe La Poste.

De même, ces difficultés semblent également concerner certains seniors de l'entreprise (ceux qui partent à la retraite dans peu de temps), car cette catégorie est, sur un plan statistique, « ... moins tournée vers les technologies de l'information et de la communication ... » (Caradec, 2001 : 49). Pourtant, le passage à la retraite « s'accompagne de nombreuses transitions propices à des redéfinitions de soi (Caradec, 2001) et à une recomposition de son univers social, culturel et identitaire. Or, de ce point de vue, les technologies numériques jouent un rôle de catalyseur (Bourdaloie, 2015). A ce stade du parcours de vie, elles répondent à un désir de « reliance sociale (Jouët, 2011) et de maintien de soi, car il s'agit d'un cycle de vie où l'on a été mis à l'écart du travail. Ainsi, au cours de ce cycle de vie pendant lequel les aînés sont amenés à restructurer leur quotidien et se redéfinir en tant que personne, les technologies numériques peuvent remplir une fonction de premier plan au niveau identitaire (Caradec, 2002), les aînés fondant leur usage par adéquation ou non avec leur être (ibid.).

De plus, comme vu précédemment, la majorité des collaborateurs, y compris ceux qui partent à la retraite, sont des femmes. Compte tenu des usages que les femmes peuvent avoir des technologies numériques, il semble d'autant plus intéressant de pouvoir proposer ces ateliers numériques. En effet, depuis que l'informatique a été associée à des techniques de communication et est devenue une culture numérique (Jouët, 2011), ses usages se sont massifiés et féminisés, notamment avec l'essor du web. Dans les pays occidentaux, les femmes sont presque aussi nombreuses que les hommes à utiliser l'Internet, mais y consacrent plus de temps (Comscore, 2010) et sont majoritaires dans l'utilisation des réseaux sociaux numériques (*e.g.* Facebook). Plusieurs études abondent en montrant que les femmes utilisent plus l'Internet pour la communication, ou encore la santé. Ces éléments se confirment chez les femmes retraitées. « C'est notamment le cas dans les ateliers E-Seniors de formation au numérique, dans lesquels les femmes qui viennent se former trouvent des espaces pour elles-mêmes et pour acquérir une forme d'autonomie » (Bourdaloie, 2014).

Par conséquent, il y aurait fort à parier que ces collaborateurs puissent trouver des bénéfices à l'usage des dispositifs numériques une fois à la retraite ; par exemple, pour réaliser des démarches administratives, pour être en lien avec leur famille (enfants et petits-enfants), ou encore pour leur maintien à domicile en cas de maladie, par exemple avec les

«gérontechnologies»⁸¹ (Rialle, 2007) qui recensent les technologies spécifiquement consacrées à la population âgée.

Aussi, afin d'aborder les différents types d'usages des utilisateurs des dispositifs numériques, Warschauer (2003 : 46) souligne le fait que la question-clé n'est plus, par exemple, « l'accès inégal aux ordinateurs, mais bien les manières inégales dont les ordinateurs sont utilisés ». En effet, l'accès aux dispositifs numériques ne conditionne pas automatiquement leur usage effectif, autonome et efficace. « Pour que cela soit possible, encore faut-il posséder les connaissances et compétences cognitives nécessaires (De Haan, 2004) – ou du moins s'en reconnaître les capacités (Bandura, 1997)... » (Brotcorne, Valenduc, 2009 : 45-68). « La littérature économique a mis l'accent sur deux facteurs explicatifs des fractures numériques liées aux usages « ... » dont les capacités cognitives des agents « ... » qui ont été mises en avant comme un élément de blocage limitant les usages ». (Ben Youssef, 2004 : 181-209). Autrement dit, s'approprier pleinement les dispositifs numériques et leur contenu, « c'est-à-dire en avoir un usage motivé et efficace, est bien une dynamique complexe, qui requiert de nombreuses ressources d'ordre tant matériel que mental, social et culturel » (Brotcorne, Valenduc, 2009 : 45-68). Cette fracture numérique dite de « second degré » est décrite dans la littérature scientifique (Attewell, 2001 ; Hargittai, 2002 ; Kling, 1998) et ces discriminations dues au non-usage peuvent s'instaurer aussi bien dans le travail et le développement professionnel, que dans la sphère privée ; par exemple concernant la consommation, la communication et l'exercice de la démocratie. La « maîtrise de l'information numérisée requiert donc l'acquisition et la mobilisation d'une série de compétences numériques spécifiques » (Brotcorne, Valenduc, 2009 : 45-68) pouvant apparaître sous les appellations de « nouvelle culture numérique ou alphabétisation numérique (Mertens et al., 2007 ; Selwyn et Facer, 2007 ; Warschauer, 2003). De même, pour Hélène Bourdeloie, « bien que perçues comme le sésame de l'intégration sociale, et comme des outils d'inclusion, les TNIC sont [...] entourées de contraintes d'ordre matériel, technique, mental, mais aussi normatif et symbolique » (Bourdeloie, 2014). L'Internet permet donc d'éviter la déprise par rapport au monde social extérieur (Caradec, 2004).

C'est pourquoi, les AS du « groupe de travail numérique » décident de mettre en place des ateliers en faveur des collaborateurs identifiés comme étant plus particulièrement « en

⁸¹ Le terme vient d'Europe du Nord, et a été introduit en France par le gérontologue Gérard Cornet à la fin des années 1990. Les «gérontechnologies» se situent « au carrefour de la gérontologie et de la technologie, entre sciences du vieillissement et recherche, développement et modélisation d'innovations ou amélioration de techniques, produits et services »

fragilité numérique », afin de réduire les inégalités liées aux usages des technologies numériques. Ici, le travailleur social joue un rôle inédit dans sa forme de médiation de la relation à l'autre, en redonnant du « pouvoir d'agir » (État généraux du travail social, 2014) aux collaborateurs participants. En effet, la loi 2002-2, évoque des théories en expansion telles que celles du pouvoir d'agir ou « empowerment ». Aujourd'hui, les intervenants sociaux sont enjoins de favoriser la capacité et le « pouvoir d'agir » des personnes en difficulté ayant besoin d'un accompagnement social, même si certains pensent que « s'impose une exigence de responsabilisation personnelle qui reporte sur l'individu une part croissante de la charge de se tirer d'affaire » (Castel, 2003). Le but des ateliers est donc de permettre aux collaborateurs de se servir des avantages des dispositifs numériques, afin de favoriser leur pleine intégration économique, sociale et culturelle, pour ne pas qu'ils perdent des occasions d'être actifs dans cette société de l'information et de la connaissance. Il s'agit également d'un enjeu démocratique, afin d'œuvrer pour une égalité d'accès pour tous par l'e-inclusion et l'e-citoyenneté.

« ... l'E-inclusion peut être définie comme l'ensemble des interactions endogènes (inclusives) que les usagers entretiennent avec les systèmes sociotechniques numériques » (Plantard, 2015). Elle s'apparente à l'inclusion sociale qui est l'ensemble des interactions endogènes que les personnes entretiennent avec les systèmes sociaux (Luhmann, 2010), laquelle s'oppose à l'exclusion sociale qui concerne les interactions exogènes. « Idéologiquement, l'E-inclusion concerne donc toutes les actions, de la pratique individuelle à la politique publique, qui luttent contre la notion politique de « fracture numérique... » (Plantard, 2015).

4.2 Des démarches d'accompagnement en guise de prévention primaire des RPS

Comme vu précédemment, le rapport du Collège d'expertise (Gollac, Bodier, 2011) sur l'évaluation et la prévention des RPS aborde la question de la forte hétérogénéité dans l'utilisation des technologies numériques, s'expliquant par les différences de compétences personnelles, de soutien technique au travail, de formations, et d'accompagnement organisationnel. Aussi, est-il entrevu de manière favorable, au sein du rapport, d'intégrer un questionnaire relatif à la « perception de l'usage des nouvelles technologies » renvoyant à la formation et à l'apprentissage par rapport aux difficultés d'utilisation et de maîtrise des technologies. C'est pourquoi, les AS ont décidé de créer « ces ateliers numériques » afin d'aider à l'appropriation des usages des technologies numériques, les collaborateurs les plus en difficulté.

Par ailleurs, Cindy Felio (*op. cit*) au terme de son étude a également appréhendé le risque psychosocial relatif aux difficultés d'usage des TIC en posant des préconisations liminaires, en évoquant la nécessité, d'une part « d'accompagner la démarche d'intégration des TIC », et d'autre part « de promouvoir les régulations organisationnelles ». Nous souhaiterions donc discuter ses résultats.

Comme elle l'énonce, l'équipement des salariés en technologies numériques est une démarche à ne pas sous-estimer, en particulier du fait de ses enjeux organisationnels, sociaux, idéologiques et individuels. Nous sommes donc en accord avec son point de vue. De la même façon, et comme l'évoque Michel Durampart (2001), le choix de doter les travailleurs de dispositifs communicationnels répond à la stratégie de l'entreprise. Nous l'avons également évoqué tout au long de ce travail : si La Poste décide d'acculturer au numérique les collaborateurs, c'est pour rendre un meilleur service aux clients. Par conséquent, « il s'avère essentiel d'assurer une communication auprès des salariés qui vont en disposer : clarifier l'objectif organisationnel sous-jacent et expliciter les usages attendus » (Felio, *op. cit*). Là encore, nous sommes en accord avec son point de vue, et nous avons constaté que le service communication avait tout mis en œuvre pour mener ce type d'actions, comme nous le verrons plus en détail par la suite (chapitre 6.3).

En revanche, lorsqu'elle énonce que « la consultation de certaines instances (comme le CHSCT par exemple) s'avère pertinente puisque l'introduction des TIC reconfigure des conditions de travail » et que « ces dispositifs permettraient [...] de mettre du sens à l'intégration du nouveau média », nous ne sommes pas spécialement en accord avec elle. En effet, notre observation participante nous a montré que la mobilisation du service communication et les différentes actions mises en place au sein du Centre financier de Toulouse avaient largement permis à la majorité des collaborateurs de s'approprier les technologies numériques et d'y mettre du sens. Au contraire, dans notre contexte d'étude, nous pensons que la consultation des membres du CHSCT, qui sont à la fois pour la plupart des syndicalistes, aurait pu provoquer des situations de blocage dans le déploiement de la politique de communication mise en œuvre pour accompagner « l'acculturation au numérique » des collaborateurs.

Concernant la préconisation de promouvoir des régulations organisationnelles, Cindy Felio évoque, par exemple, les chartes « de bon usage des TIC » « si elles sont contextualisées et élaborées à partir d'une analyse du travail réel » (ça a été le cas au Centre financier de Toulouse, avec la constitution de la « Charte du bien Net », bien qu'en réalité, elle peine à être utilisée), mais y préfère « de repenser l'organisation du travail à partir des pratiques

communicationnelles des cadres ». De même, son point de vue nous paraît intéressant mais en réalité peu réalisable du fait des contraintes qui pèsent sur les organisations et qui semblent encore empêcher les remises en question organisationnelles du travail.

Notre observation participante nous a révélé un sentiment de mal-être chez les assistants de service social. Peu à peu, ces professionnels mettent alors en place des stratégies d'usage des technologies numériques pour pallier à leurs pratiques communicationnelles frustrantes, qui se révèlent finalement constituer des facteurs de protection des risques psychosociaux rencontrés par les AS. De même, souhaitant développer leurs pratiques professionnelles, les assistants de service social réfléchissent à une optimisation de l'usage des technologies numériques pour maintenir et améliorer le lien entre l'entreprise et les collaborateurs éloignés puis de retour dans le monde du travail. Par ailleurs, nous avons pu constater que les usagers eux-mêmes pouvaient également élaborer des stratégies d'usage des technologies numériques pour alléger leur souffrance. Au travers de leurs discours et de l'analyse de leurs courriers électroniques, nous avons vu voir comment ces stratégies d'usage allaient jusqu'à modifier la relation d'aide entre les professionnels de l'action sociale et leurs usagers. Enfin, les AS ont observé que certains collaborateurs pouvaient être en difficulté dans leurs usages quotidiens des technologies numériques. C'est pourquoi, des « ateliers numériques » ont été créés afin d'accompagner ces collaborateurs dans leur appropriation des technologies numériques. Ces ateliers ont constitué des actions de prévention primaire des risques psychosociaux, afin de réduire les inégalités et d'éviter l'exclusion. Nous allons voir maintenant comment la communication des organisations peut également se révéler être un facteur de protection des RPS.

Section 3. Une communication des organisations comme facteur de protection des RPS

A travers cette RA, nous verrons comment cette « acculturation au numérique », qui reste un changement organisationnel, ne se révèle finalement pas comme constituant un facteur de RPS chez des postiers qui ont pourtant déjà vécu une première acculturation difficile lors du passage du secteur public au privé. Ce constat nous amènera à interroger le rôle qu'a pu jouer la communication interne de l'organisation en tant qu'accompagnatrice de cette acculturation, et comment celle-ci se révélera finalement constituer un facteur de

protection des RPS face à cette acculturation. Ces découvertes nous amèneront également à questionner l'objet même du numérique, car son acculturation semble constituer un changement organisationnel particulier du fait de son utilité en dehors des murs de l'entreprise, ce qui viendra également remettre en question le rôle habituel de la communication des organisations.

Dans le cadre de la transformation numérique du Centre financier de Toulouse, une enquête sur les usages numériques⁸² a été soumise à l'ensemble des collaborateurs dès mars 2014. Plus de 150 personnes ont répondu à cette enquête. Les résultats mettent en évidence un bon taux d'équipement et un usage d'Internet maîtrisé :

- 90 % ont un ordinateur personnel ;
- 100 % ont une connexion Internet et 82 % se connectent au moins une fois par jour ;
- 51 % ont un smartphone ;
- 36 % ont une tablette ;
- près de 50 % ont déjà créé un site Internet ou un blog et ont déjà téléchargé des applications ;
- 44 % sont présents sur les réseaux sociaux ;
- 48 % font régulièrement des achats en ligne.

En revanche, la connaissance des applications mobiles du Groupe La Poste est à consolider puisque :

- 15 % connaissent celles du Groupe La Poste ;
- 30 % connaissent les applications mobiles de La Banque Postale.

⁸² http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/sites/cftoulouse.sf.intra.laposte.fr/IMG/pdf/Encart_numerique_juin.pdf. Consulté en juin 2014.

De la même façon, la présence du Groupe ou de La Banque Postale sur les réseaux sociaux ou les offres de services numériques des autres métiers ou branches du Groupe La Poste ne sont pas toujours connues :

- 9 % connaissent les comptes Facebook et Twitter de La Banque Postale et du Groupe La Poste ;
- 9 % connaissent les chaînes DailyMotion du Groupe et de La Banque ;
- 16 % connaissent les offres dématérialisées du Courrier ;
- 13 % ont créé une identité numérique avec La Poste ;
- seul Digiposte fait exception : en effet, 50 % des personnes ayant répondu à l'enquête déclarent connaître cette offre.

Pour parfaire les connaissances des collaborateurs sur ces items, les petits déjeuners numériques proposent une initiation, avec démonstration, aux outils numériques, tablettes, réseaux sociaux, applications mobiles...

1. A la recherche d'une prévention primaire des RPS liés à « l'acculturation au numérique » des postiers

Comme l'annoncent Maryse Carmès et Jean Max Noyer (2013), « Le plissement numérique du monde est en cours et ce processus affecte les socles anthropologiques de nos sociétés ». Aussi, la transformation numérique engendre-t-elle des changements tant dans les manières de travailler que dans l'environnement personnel, avec par exemple, l'explosion des réseaux sociaux et le déploiement massif des téléphones mobiles intelligents. Aujourd'hui, la plupart d'entre nous sommes en permanence connectés grâce au web mobile *via* nos ordinateurs, tablettes et smartphones. Ainsi, cette nouvelle donne numérique oblige-t-elle les entreprises à se transformer pour continuer à satisfaire des clients de plus en plus exigeants, car dans un monde où les échanges s'accélèrent en permanence, les entreprises doivent pouvoir s'adapter rapidement à des situations nouvelles. Au sein du Groupe La Poste, se pose donc de la même façon, la question des enjeux de cette révolution numérique, car « 100 % des

postiers doivent être connectés d'ici 2020 »⁸³. Le Groupe a donc entamé la transformation de ses activités en développant des solutions digitales et en octroyant les outils modernes aux collaborateurs, afin qu'ils se familiarisent au numérique et gagnent ainsi en efficacité. Pour définir les dispositifs numériques, nous reprenons la définition proposée par Daniel Peraya (1999) sur le « système socio-technique » qui est « ...une construction au sens technique mais aussi social, puisqu'il matérialise les ambitions, les volontés et les stratégies des acteurs qui l'ont conçu et promu ...au-delà de la matérialité technique... » ou « ...un ensemble de moyens mis au service d'une stratégie, d'une action finalisée, planifiée visant à l'obtention d'un résultat... un dispositif est une instance, un lieu social d'interaction et de coopération possédant ses intentions, son fonctionnement matériel et symbolique, enfin, ses modes d'interaction propres » (Peraya, 1999, cité dans Paquienséguy, 2006 : 3). Par ailleurs, au sein du Groupe La Poste, et au-delà de la mise à disposition de dispositifs numériques, cette transformation passe également par un plan d'actions visant une « acculturation au numérique » des postiers. L'objectif est de diffuser une culture numérique à destination de l'ensemble des collaborateurs afin de dédramatiser l'usage des innovations technologiques pour, au final, pouvoir mieux conseiller les clients. A l'origine, le terme d'acculturation a été proposé en 1880 par des anthropologues américains. En psychologie sociale, il a souvent désigné « le processus d'apprentissage par lequel un enfant reçoit la culture de l'ethnie ou du milieu auquel il appartient » (Redfield, Linton, Herskovits, 1936). En anthropologie culturelle, c'est « l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des autres groupes » (Bastide, 1998).

« L'acculturation au numérique » des postiers représente donc bien un changement organisationnel, et comme tous changements en entreprise, ceux-ci ont des impacts sur le plan psychosocial. Par exemple, La Poste a déjà subi une première acculturation délicate lorsqu'elle a subi une « greffe culturelle » (Teissier, 1997) lors de son passage du secteur public au privé qui a eu de nombreuses conséquences sur les postiers. D'une culture du service public en faveur de l'utilisateur, ils ont dû s'adapter aux règles d'une gouvernance dédiée à l'amélioration de la rentabilité. Ainsi, ont-ils dû adopter une logique de compétitivité à destination du client. Pour certains postiers, ces transformations ont été synonymes de dégradation de leurs conditions de travail. Une vague de suicides, de souffrance au travail, d'épuisement professionnel et de mal-être a fait son apparition. Ces phénomènes peuvent être

⁸³ L'actuelle et première Directrice du programme transformation interne digitale, à la Direction du numérique.

identifiés comme des risques psychosociaux, bien que le terme risque psychosocial (RPS) soit le plus souvent associé à la notion de stress. Selon le rapport BIT stress 2000⁸⁴, il existe trois niveaux d'actions complémentaires de prévention des RPS. La prévention tertiaire permet de prendre en charge les individus affectés par le stress. Le plus souvent, il s'agit du rôle quotidien du médecin du travail ou de l'assistant de service social. La prévention secondaire aide les individus à développer des capacités afin de faire face au stress, par exemple, par la formation ou des techniques de développement personnel. Enfin, la prévention primaire permet d'éliminer ou de réduire les sources de stress, bien en amont, par exemple lors d'un changement organisationnel. Elle s'effectue grâce à un pré-diagnostic qui implique les travailleurs eux-mêmes, le but étant de produire une analyse de leur situation de travail, notamment en identifiant des facteurs de risque et de protection des RPS. Selon le rapport Gollac⁸⁵, les principaux facteurs de risque psychosocial et donc par là même, de protection, peuvent être classés en six thèmes : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, la qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs, et enfin, l'insécurité de la situation de travail.

Ainsi, afin de mener des actions dans le cadre d'une prévention primaire des RPS, l'AS chercheuse en SIC décide de créer un « groupe de travail numérique » réunissant plusieurs AS et collaborateurs des Services financiers (SF) de La Poste sur la prévention des RPS liés à « l'acculturation au numérique » des collaborateurs, thème de départ de la RA. En effet, la RA est une démarche pertinente « pour développer des stratégies permettant de soutenir des professionnels attachés au développement de leur métier » (Meyer, 2006 : 89-108). Dans la démarche de RA proposée par Kurt Lewin (1890-1947), à qui il est généralement attribué le concept dans le cadre de la psychologie sociale, « le chercheur se transforme en formateur et en agent de changement ». La RA semble donc être une des méthodes les plus adaptées à une réflexion collective par et pour les collaborateurs, afin d'accompagner la conduite du changement et d'agir sur la prévention des risques psychosociaux. Pourtant, à l'issue de leurs observations et enquêtes de terrain, un point particulier attire l'attention des AS. Les professionnels se rendent compte que l'hypothèse de départ, à savoir : « l'acculturation au numérique » est un facteur de risque psychosocial pour les postiers, ne semble finalement pas en représenter un à ce stade. Il apparaît donc intéressant d'étudier le plan d'action mis en

⁸⁴ http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_008282/lang--fr/index.htm.

Consulté en avril 2014.

⁸⁵ www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.htm. Consulté en avril 2014.

place par la communication interne, et notamment celui du Centre financier de Toulouse, qui a veillé à accompagner cette « acculturation au numérique ».

« L'acculturation au numérique » représente un nouveau changement organisationnel. En tant que tel, il aurait pu générer des risques psychosociaux chez les collaborateurs. Finalement, le groupe de travail d'assistants de service social, créé pour l'occasion dans le cadre d'une prévention primaire des RPS, ne valide pas l'hypothèse de départ. En effet, les actions mises en place par la direction de la communication pour accompagner ce changement nous montrent le contraire.

2. Une communication des organisations au format et au déroulé innovants : étude de cas des « petits déjeuners numériques »

A La Poste, comme habituellement dans les organisations, la diffusion de la culture de l'organisation est assurée par la direction de la communication, qui a pour mission de produire un discours donnant du sens, « voire à faire agir dans le même sens » (Maas, 2013). La communication interne doit développer la dynamique collective, et faire vivre et évoluer la culture interne. Ainsi, tout changement organisationnel implique un changement culturel, et c'est donc bien par la communication interne de l'organisation que la conduite du changement s'opère. A La Poste, le changement organisationnel est ici représenté par l'arrivée du numérique, et la conduite de ce changement s'opère par l'intégration d'une nouvelle culture : c'est « l'acculturation au numérique ». Les « petits déjeuners numériques » du Centre financier de Toulouse s'insèrent dans un plan de communication et d'action plus large, et ils sont intéressants à étudier du fait de l'innovation qu'ils représentent. L'innovation se distingue de l'invention (Schumpeter, 1942) car elle relève de la logique du marché ou de l'usage social, contrairement à l'invention qui relève de la logique de la découverte. L'usage est ici défini comme une pratique (Jouët, 1993). Les « petits déjeuners numériques » se présentent donc comme des ateliers mensuels pratiques du numérique. Ils sont des ateliers mensuels conviviaux, organisés par le service communication afin d'améliorer les connaissances des collaborateurs et ainsi mieux appréhender l'usage des outils digitaux. Au total, dix thématiques ont été abordées en 2014, par exemple, sur Facebook, l'échange de données volumineuses, Twitter, les réseaux sociaux professionnels, ou encore Youtube. Quatre mois après le lancement des ateliers, « les petits déjeuners numériques » ont accueilli

plus de 100 participants et ont continué de rencontrer un vif succès au cours des mois suivants. Par exemple, entre le 30 mars et le 24 juin 2015, c'est 152 collaborateurs qui ont participé aux six ateliers organisés. Ces ateliers pédagogiques ont donc été poursuivis sur toute l'année 2015.

3. Une communication des organisations comme facteur de protection de « l'acculturation au numérique »

Habituellement, un des objectifs majeurs de la communication interne est de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs au projet de l'entreprise (Michon, 2015), et de les faire se comporter selon la charte des valeurs de celle-ci, autrement dit selon une culture d'entreprise prédéterminée. Dans cette perspective, la culture managériale cherche à rationaliser les dimensions humaines des organisations, et vise la performance des collaborateurs. Le terme de collaborateur s'inscrit dans les pratiques discursives structurant la gestion (Boussard, 2008 : 17). Il est progressivement apparu dans les années 1990 et désigne à la fois l'effectif global d'une organisation, les individus membres d'une équipe de travail, et le type de relations entretenues par ceux-ci. Ainsi, la prospérité générale et l'intérêt individuel de chacun seraient intégrés dans une logique commune constituant le terreau contemporain des théories du management. En effet, des éléments de solidarité organique et même d'affectivité sont réintroduits dans les organisations qui deviennent idéales, car elles seraient dorénavant composées de collaborateurs impliqués et dévoués, se coordonnant de manière fluide et spontanée, où chaque individu deviendrait un rouage consciencieux et actif d'une même entité.

Pourtant, « le collaborateur tel qu'il est postulé [...] résulte d'une tentative de formatage symbolique afin de favoriser l'intégration de l'individu au travail dans l'organisation idéale et rationalisée » (Bouillon, Maas, 2009). Le but est de le convaincre de mettre à disposition de l'organisation l'ensemble de ses capacités personnelles en lui demandant un investissement global, car l'organisation ne s'intéresse plus uniquement aux savoir-faire, mais également aux personnalités. Pour ce faire, l'instrumentalisation de la communication (Winkin, 2003) en est un moyen courant, car les politiques de communication possèdent une dimension communicationnelle idéologique (Bouillon, 2008 ; Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007). Ce type de culture, « construit dans un objectif fonctionnaliste (Thévenet, 2003) « ... » est souvent considéré comme un message *top down* et manipulateur, par les collaborateurs (Maas,

2011) ». En effet, le plus souvent, ceux-ci ne sont pas dupes des stratégies en présence pour les construire comme des acteurs d'une organisation idéale, et perçoivent le décalage entre les constructions discursives constitutives de la stratégie de communication qu'ils peuvent caractériser par exemple comme « langue de bois », « *top down* », « *Corporate* », et leur réalité quotidienne. Ainsi, les collaborateurs n'adhèrent-ils pas forcément toujours à la culture de leur entreprise, et à plus forte raison en cas de changement organisationnel où des freins et résistances à la coopération peuvent émerger.

Par conséquent, tout laisserait à croire que « l'acculturation au numérique » des postiers rencontrerait des difficultés : elle représente un changement organisationnel et à ce titre peut générer des RPS d'autant plus que les postiers ont une moyenne d'âge de cinquante ans (donc ils sont d'une génération n'étant pas née avec les nouvelles technologies) ; et d'autant plus qu'ils ont déjà subi une première acculturation difficile lors du passage du public au privé. Ces fonctionnaires d'État possédaient une culture professionnelle forte et presque à l'opposé des valeurs de la culture d'entreprise d'aujourd'hui (compétitivité, rentabilité...). Par certains aspects, ils gardent donc leur propre culture qui ne correspond pas forcément à la culture véhiculée par les outils de communication. Il y aurait donc fort à parier que ces « collaborateurs forcés » aient d'autant plus une vision critique de cet « acculturation au numérique » imposée par la direction des opérations et donc par la communication interne, puisque celle-ci pourrait être perçue, d'une manière générale par les collaborateurs, comme un instrument visant uniquement à réaliser les objectifs de l'entreprise. Pourtant, force est de constater que « les petits déjeuners numériques » ont rencontré un vif succès et que les AS ont pu constater à ce stade que « l'acculturation au numérique » ne représentait pas pour la majorité des collaborateurs un facteur de RPS. Des pistes de compréhension de cette découverte inattendue vont donc être explorées.

En effet, il semblerait que ce format innovant fonctionne, car il offre un espace d'expérimentation, d'échanges et de discussion aux collaborateurs, qui fait culture au sens où celle-ci est le produit des interactions (Winkin, 2001) et où elle devient une « culture en action » (Maas, 2013). Dans cette perspective, l'organisation n'a pas une culture, celle qui est habituellement instrumentalisée par les discours managériaux et par la communication interne, mais elle est une culture en train de se faire, dans le sens où elle devient une réalité de la culture organisationnelle structurant les collectifs dans l'action. Dans notre recherche, les collaborateurs participent de cette culture au sein de ces espaces de médiation que sont les « petits déjeuners numériques » qui constituent des moyens aux interactions de s'accomplir. Ici, la communication interne permet donc de créer des collectifs constitués d'individus qui

interagissent et qui donc construisent leur propre culture numérique, une culture singulière. En effet, « il apparaît qu'une culture, processus social complexe et dynamique, ne se décrète pas, ne se cascade pas de haut en bas de l'organisation, mais qu'elle émerge d'une construction des acteurs » (Maas, 2013). Elle s'acquiert par les interactions et constitue un langage commun. Elle lie les individus au sein d'un même groupe partageant, par exemple, les mêmes connaissances, et se compose de normes et rites construits par le collectif.

Dans les années 2000, et pour Giorgio Agamben, les technologies de l'information et de la communication ont un effet sur leurs utilisateurs, et inversement : « Au développement infini des dispositifs de notre temps, correspond le développement tout aussi infini des processus de subjectivation » (Agamben, 2011 : 30-31). Pour cet auteur, lorsque les technologies sont imposées au travail, et pour qu'elles se fassent accepter, les usagers se les réapproprient, en fonction du contexte, par plusieurs processus de subjectivation. Ainsi, en les contournant ou en inventant de nouveaux usages, ils gagnent en liberté. Pour Edgar Henry Schein, l'organisation est une culture non fabriquée. Il propose d'arrêter de voir la culture en tant qu'objet. Il pense qu'il est nécessaire de pouvoir bien communiquer en allant au-delà des frontières culturelles et en visant la compréhension mutuelle. Autrement dit, il insiste sur l'utilité d'apprendre à communiquer par un véritable dialogue qui nécessite écoute et réflexivité.

De même, Mary Jo Hatch enrichit le modèle de culture organisationnelle proposé par Schein, avec la perspective interprétative et symbolique en considérant la culture non plus de manière statique mais en tant que dynamique ou processus en mouvement. Par ailleurs, pour Karl Weick (1985, 1979), c'est la culture qui donne du sens aux actions, donc l'action précède la réflexion et le sens donné a posteriori. Dans ce cas, la culture agit comme un contexte qui facilite l'interprétation d'une situation en révélant le sens à retenir. C'est l'explication privilégiée qui émane au fil des conversations. Les clés de compréhension de l'organisation sont ensuite diffusées dans le discours ; par exemple, lors des échanges ayant lieu entre les membres de l'organisation.

Par conséquent, l'innovation des « petits déjeuners numériques », en offrant aux collaborateurs un espace de médiation par l'expérimentation et les interrelations qu'elles produisent entre les membres, permet également à ces derniers de créer leur propre culture du numérique. Ainsi, grâce à l'adhésion et à la participation que ces formats pédagogiques suscitent, « les petits déjeuners numériques » constituent (et par là même la communication interne organisationnelle) des facteurs de protection des RPS de « l'acculturation au

numérique », d'autant plus que l'objet que constitue le numérique est un objet singulier qui transcende l'organisation.

4. Une communication des organisations qui favorise la citoyenneté ?

À *priori*, la communication des organisations porteuse de la stratégie managériale et instrument d'adhésion aux valeurs de l'entreprise doit s'arrêter aux frontières de celle-ci. Hors, le dispositif numérique a ceci de particulier qu'il compte des caractéristiques spécifiques semblant donner à la communication des organisations, et malgré elle, un nouveau rôle. Ici l'objet numérique ne semble pas être considéré par les collaborateurs comme un nouveau changement organisationnel à ingurgiter, mais semble faire culture, et être un élément de la participation et de l'adhésion des collaborateurs. A ce titre, il représente un objet différent et particulier, car il semble faire sens pour les collaborateurs d'une autre manière. En effet, les technologies bouleversent les modes de vie, les façons de travailler et d'être ensemble. Par exemple, ces modifications sont l'individualisation des relations, la mutation des identités professionnelles et sociales, la reconfiguration des cultures, ou encore la transformation des représentations et des pratiques sociales dans les organisations. Le numérique est donc partout et entraîne avec lui de nombreux effets.

Par exemple, l'anthropologue Stefana Broadbent (2011) a travaillé sur les usages personnels des technologies numériques au sein des institutions. Son approche pluridisciplinaire permet d'appréhender les communications privées par les technologies numériques dans leur complexité : les normes sociales (sociologie), les émotions (psychologie clinique), et les processus cognitifs (ergonomie cognitive), afin de comprendre le réel de la vie numérique des individus. Cette vie s'exprime à travers différents canaux de communication, à savoir : le téléphone (fixe et portable), les *Short Message Service* (SMS), la messagerie électronique, la discussion instantanée, *Skype*⁸⁶, *Facebook*⁸⁷... Le but est de voir comment les technologies numériques sont utilisées à des fins personnelles ? Avec quel objectif ? À quel moment de la journée ? Pour communiquer avec qui ? Au final, il est démontré que les technologies numériques, dans leur utilisation personnelle, sont employées par les individus pour communiquer avec un cercle de personnes proches, en moyenne cinq (famille et/ou amis).

⁸⁶ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Skype>. Consulté en octobre 2015.

⁸⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Facebook>. Consulté en octobre 2015.

Ainsi, « à la lumière de la théorie de l'attachement (Bowlby, 1940), Stefana Broadbent explique l'effet de ces communications numériques privées sur les individus : la proximité physique et psychologique avec les proches permet de diminuer l'anxiété, le stress, et par là même d'augmenter le sentiment de sécurité et le bien-être psychologique » (Broadbent, 2011). Ce type de communications privées, appelé le « *grooming* » (Ling, 2004), et notamment les communications textuelles, sont en hausse ; en effet, il est plus facile d'échanger du texte (mails, SMS), car le texte isole en toute discrétion de l'environnement immédiat. Ainsi, les communications digitales personnelles permettraient-elles d'actualiser l'équilibre émotionnel des individus, alors que jusqu'à l'apparition des technologies numériques, la séparation stricte des sphères privées et professionnelles était fortement revendiquée.

Par conséquent, cette utilisation massive des nouvelles technologies et cette nécessité à le faire dépasse les frontières de l'entreprise. On peut donc se demander si cet engouement pour « l'acculturation au numérique » des postiers, alors qu'elle aurait pu constituer un facteur de RPS, n'a pas réussi par le fait même que « l'acculturation au numérique » devient une nécessité pour tous et trouve une utilité en dehors des frontières de l'entreprise et dans sa vie quotidienne. Ici le numérique ne peut être vu simplement comme une nouvelle culture, un nouveau changement organisationnel auquel il faut adhérer, car son utilité dépasse l'entreprise et a des fins pratico-pratiques dans la vie quotidienne des individus, que ce soit sur leur temps de travail pour être en relation avec leurs proches, qu'une fois sortis de l'entreprise. Le numérique a donc ceci de particulier qu'il est un objet servant les intérêts de l'entreprise, mais aussi ceux des collaborateurs. A ce titre, « l'acculturation au numérique » constitue un changement organisationnel original, agissant à la fois dans la vie professionnelle et dans la vie privée des collaborateurs. Qu'en est-il donc de la communication des organisations qui véhicule ce changement ?

On peut considérer que ses actions ont une portée en dehors des murs de l'entreprise sans que ce soit le but premier recherché au départ (qui reste l'atteinte des objectifs de l'entreprise). Dans cette perspective, ne peut-on pas considérer que cette communication des organisations acquiert un rôle civique en réduisant les inégalités d'accès au numérique ? Ce qui confèrerait par ailleurs à la communication des organisations un nouveau rôle et ouvrirait par là même de nouvelles voies de recherche dans le domaine...

« L'acculturation au numérique » en tant que changement organisationnel aurait pu générer des RPS dans cette organisation déjà fragilisée par de multiples réorganisations et une

première acculturation vécue non sans difficultés par les postiers. Pourtant, le service communication a pu impulser de véritables innovations, notamment avec les « petits déjeuners numériques » qui ont permis d'accompagner les collaborateurs dans cette appropriation du changement organisationnel, conférant par là même à la communication de l'organisation de nouvelles fonctions. À travers cette étude, c'est le rôle de la communication des organisations qui se trouve finalement questionné, car cette dernière apparaît comme un facteur de protection des RPS liés à « l'acculturation au numérique ». De même, l'objet même du numérique étant complexe et encore en pleine définition, celui-ci semble conférer à la communication des organisations un nouveau rôle hors des murs de l'entreprise et, dans le même temps, une dimension plus large au sein de la société.

CONCLUSION CHAPITRE 6

A partir des années 1990, les nouvelles technologies de l'information et de la communication transforment leurs usagers, jusque-là passifs, en acteurs qui opèrent des constructions sociales dans leurs usages de ces technologies. Peu à peu, on parle de dispositifs numériques, lesquels s'implantent progressivement dans les organisations, en s'articulant avec la stratégie des entreprises et le développement de l'innovation. Les usages des technologies numériques s'étudient donc à partir de la subjectivité des individus, des caractéristiques du dispositif, du contexte situationnel, et enfin, de leur dimension sociale. Ils se différencient des pratiques. Pour les sciences de l'information et de la communication, l'approche des usages peut se faire dans une perspective non-linéaire, ce qui permet d'aborder la question du lien entre l'usage professionnel des technologies numériques et les risques psychosociaux, notamment grâce à une approche par la médiation et par la médiatisation, qui mettent en lumière la complexité des pratiques communicationnelles. Pour autant, la mise en œuvre de stratégies d'usage de ces technologies numériques est possible, et vient par là même constituer un facteur de protection des RPS.

Notre observation participante nous a révélé des pratiques communicationnelles frustrantes chez les assistants de service social. Peu à peu, ces professionnels ont donc mis en place des stratégies d'usage des technologies numériques pour pallier à leur mal-être, lesquelles se sont révélées constituer des facteurs de protection des risques psychosociaux. De

même, souhaitant développer leurs pratiques professionnelles, les assistants de service social ont réfléchi à une optimisation de l'usage des technologies numériques pour maintenir et améliorer le lien entre l'entreprise et les collaborateurs éloignés, puis de retour au sein de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons pu constater que les usagers eux-mêmes pouvaient également élaborer des stratégies d'usage des technologies numériques pour alléger leur souffrance, lesquelles sont venues transformer la relation d'aide entre les professionnels de l'action sociale et leurs usagers. Enfin, les AS ont observé que certains collaborateurs pouvaient être en difficulté dans leurs usages quotidiens des technologies numériques, et ont donc créé des « ateliers numériques » afin d'accompagner ces collaborateurs dans leur appropriation des technologies numériques. Ces ateliers ont constitué des actions de prévention primaire des risques psychosociaux. De même, une des découvertes inattendues de cette recherche reste que la communication des organisations, elle-même, peut aussi se révéler être un facteur de protection des RPS.

En effet, « l'acculturation au numérique » en tant que changement organisationnel aurait pu générer des RPS dans cette organisation déjà fragilisée par de multiples réorganisations. Pourtant, nous avons vu que grâce aux innovations du service communication, les collaborateurs ont pu être accompagnés dans leur appropriation des technologies numériques. Ces actions ont donc facilité le vécu du changement organisationnel par les postiers. Par ailleurs, nous avons fait le constat que l'objet du numérique semblait conférer à la communication des organisations un nouveau rôle plus large au sein de la société.

CONCLUSION

Dans un premier temps, nous reviendrons sur nos résultats et leurs limites, puis nous aborderons les apports de nos travaux pour La Poste et en termes de perspectives professionnelles. Enfin, nous terminerons par les apports de notre thèse pour les Sciences de l'information et de la communication.

Nos résultats et leurs limites

Résultats

Notre problématique est la suivante : le « Grand Dialogue » constitue-t-il le point de départ d'un réagencement des normes organisationnelles pour une meilleure prévention des risques psychosociaux au sein de l'entreprise ?

Pour la construire, nous avons organisé notre travail de recherche en six chapitres. A travers ceux-ci, nous avons vu que « le Grand Dialogue » constituait une démarche stratégique de communication de l'organisation La Poste, visant à accompagner le changement dans la continuité de l'ensemble des transformations vécues jusque-là par le Groupe. Nous pouvons donc en déduire que « le Grand Dialogue » ne constitue pas réellement le point de départ d'un réagencement des normes organisationnelles, bien que celui-ci se présente « comme une démarche inédite en faveur du bien-être ».

Pourtant, au sein du Centre financier de Toulouse, « le Grand Dialogue » semble avoir malgré tout constitué un processus organisant ayant généré en cascade des processus communicants et organisants, visant une amélioration de la prévention des risques psychosociaux au sein de la structure, notamment avec la mise en place de la recherche-action qui a permis d'innover dans le champ de l'action sociale, en accompagnant la transformation numérique des collaborateurs les plus fragiles, par exemple. Selon cette perspective, nous pouvons donc dire que « le Grand Dialogue » a effectivement constitué le point de départ d'un réagencement des normes organisationnelles pour une meilleure prévention des risques psychosociaux au sein de l'entreprise.

Pour autant, plusieurs nuances sont à apporter à cette dernière affirmation, notamment au regard des limites apportées par la définition même des risques psychosociaux, et aux enjeux en termes d'organisation du travail que la notion recouvre.

Par ailleurs, alors qu'il ne s'agissait pas de l'objet de départ de notre recherche, nous avons constaté au travers de nos découvertes de terrain que la communication des organisations, ainsi que les stratégies d'usage des technologies numériques, pouvaient constituer des facteurs de protection des risques psychosociaux. Ces découvertes nous ont donc permis d'apporter un éclairage supplémentaire à l'appréhension des risques psychosociaux.

Afin de retracer plus en détail le contenu des six chapitres, nous allons revenir sur chacun d'entre eux en procédant à une mini-synthèse.

Dans un premier temps, le chapitre un nous a permis de remettre en perspective l'entreprise La Poste d'un point de vue socio-historique.

Le Groupe La Poste possède une longue histoire avec un point particulièrement marquant : sa transformation en exploitant autonome de droit public à partir des années 1990, alors que La Poste était jusque-là sous la tutelle de l'État. C'est donc plus particulièrement à partir de ces années-là que les réformes marquantes démarrent et se succèdent, pour en arriver notamment à la création d'une banque en 2006. En termes de gestion de l'entreprise, l'idée est progressivement de fluidifier et de flexibiliser l'outil de production, ainsi que de mobiliser les employés autour du projet d'entreprise ; bien que Le Groupe La Poste possède toujours une double mission, en concevant et en distribuant des services payants, mais aussi en assurant des services d'intérêt collectif dans le cadre d'une vocation de service public.

Puis, toujours au sein de ce chapitre, nous avons remis en perspective La Poste en la resituant également d'un point de vue de la gestion et de la communication des organisations. En effet, de par son histoire, cette structure nous a semblé constituer un vrai « cas d'école » pour étudier la communication d'une organisation, et comment celle-ci peut se transformer en fonction des époques, en lien également avec l'évolution de la gestion des organisations. Grâce aux approches fonctionnalistes, systémiques, critiques, symboliques, puis constitutives de la communication des organisations, nous avons analysé celle-ci au sein de La Poste au fil des époques. Pour chacune des différentes approches, nous avons veillé à les illustrer par des exemples concrets. Pour autant, la communication des organisations ne s'inscrit pas dans une perspective linéaire, car les organisations d'aujourd'hui, et notamment La Poste, constituent des organisations où la communication reste hybride.

Aussi, avons-nous vu à quel point la communication n'était pas neutre et comment elle pouvait avoir différentes fonctions au sein de l'organisation. « La communication dans l'entreprise est devenue un élément de la stratégie que doit adopter toute organisation »

(Lehnisch, 2003 : 83). La communication interne informe donc les salariés de la stratégie d'entreprise, mais elle cherche aussi à les responsabiliser, à les fédérer, et à les solidariser en développant un sentiment d'appartenance, par exemple par la culture, le langage, ou encore des valeurs communes. Sa mission est également d'accompagner les différents projets de l'entreprise, et d'introduire le changement dans le quotidien : c'est le rôle de la communication dans la conduite du changement organisationnel. Ainsi, au fil du temps, avons-nous pu constater comment La Poste avait assumé les différentes transformations auxquelles elle avait dû faire face, grâce à des stratégies de communication visant à conduire et à accompagner le changement organisationnel.

Dans le chapitre deux, nous nous sommes donc intéressée de près à la démarche du « Grand Dialogue », se présentant comme « une démarche inédite en faveur du bien-être au travail ». La Poste se donne donc le défi de devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail en associant les postiers à celui-ci, au cours notamment de l'organisation de toute une série de tables rondes. En effet, terminé en septembre 2012, le rapport Kaspar en appelle à une « refonte des pratiques de gestion managériales et sociales »⁸⁸ à engager de la part des dirigeants, de l'encadrement, mais aussi des représentants des organisations syndicales. Celui-ci fait état de plusieurs préconisations afin de permettre « un retour de la confiance », qui sont à mettre en œuvre en association avec le personnel et ses représentants, dans le cadre de « l'apprentissage d'une démarche de coconstruction [...] ».

Pourtant, alors que cette démarche promettait d'aller cerner la souffrance au travail des postiers au cœur même de l'organisation, il en est ressorti, dans la réalité, des résultats plus que mitigés. En effet, les postiers ont participé en nombre aux tables rondes, afin de s'exprimer et de se faire entendre sur les difficultés de leur quotidien de travail, que des expertises préalables au « Grand Dialogue » commençaient à révéler. Pourtant, la démarche est progressivement remise en question, notamment par l'Observatoire du stress et des mobilités forcées, mais aussi par d'autres acteurs internes et externes à l'entreprise, qui continuent de faire les mêmes constats de souffrance au travail après le « Grand Dialogue ». Effectivement, il semblerait que la matière extraite du terrain ait été utilisée dans une démarche plus globale de mise en place du « *Lean management* », dans le cadre d'une amélioration toujours plus intensive de la productivité et de la réduction des dépenses.

⁸⁸ http://www.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en avril 2016.

Pourtant, il est à noter que ce « Grand Dialogue » a eu des effets organisants, notamment au Centre financier de Toulouse. En effet, au travers d'initiatives locales, et plus particulièrement au cours de notre recherche-action, nous avons pu constater que l'assistant de service social avait pu jouer un rôle inédit dans le réagencement des normes organisationnelles pour une meilleure prévention des risques psychosociaux. Il a donc été intéressant de constater que la communication du changement (ici avec le « Grand Dialogue ») avait eu des effets organisants (avec la mise en place d'actions en faveur du bien-être au travail). Mais au-delà de cette communication du changement, de nouveaux paradigmes inattendus ont émergé en termes de communication organisante avec les initiatives de l'assistant de service social, générant de nouveaux processus communicants et organisants.

Au sein du chapitre trois, nous avons présenté plus en détail notre démarche de recherche-action.

Nous avons vu que celle-ci était une démarche scientifique reposant sur un processus cyclique, à ne pas confondre avec une discipline ou une méthode, car la recherche-action permet au contraire, une hybridation de plusieurs méthodes d'enquête. En Sciences de l'information et de la communication, la recherche-action peut être utile pour aborder des questions de conduite du changement, ou encore de gestion de crise interne dans un contexte d'évolution généralisée des plans stratégiques de communication. Il existe plusieurs types de recherche-action. Afin de caractériser la nôtre, nous nous sommes servie de la définition donnée par la recherche-action collaborative et de celle de la recherche-action intervention. La recherche-action collaborative est un partage visant à mettre à l'épreuve des connaissances validées afin d'enrichir les connaissances et la recherche, tandis que la recherche intervention fait « progresser de manière interactive formalisation et contextualisation de modèles et d'outils de gestion » (David, 2008). Par ailleurs, comme tout chercheur intervenant dans une situation organisationnelle, où la production des connaissances s'opère selon un mode constructiviste, nous nous sommes confrontée à des questions d'éthique.

Nous sommes donc revenue sur notre dispositif épistémologique en prenant appui sur la notion d'éthnosociologie. Par la suite, nous nous sommes intéressée au processus du changement social, grâce à l'intervention psychosociologique qui permet d'impulser des modifications. Ces différentes notions et approches nous ont permis là aussi de caractériser notre recherche-action.

Aussi, ce détour épistémologique et ce choix de paradigme d'intervention, nous ont-ils permis d'aborder de façon plus concrète le déroulé de notre démarche de recherche-action. Nous

avons donc détaillé celle-ci, en partant de l'initiative du projet et de ses réajustements. Puis, nous avons développé sa mise en œuvre pour déboucher sur les innovations produites et leur formalisation. A travers ces expériences, nous avons pu observer les différentes postures tenues aussi bien par l'assistant de service social en tant que praticien-chercheur, que par les membres du « groupe de travail sur le numérique » en tant que praticiens-apprenants-chercheurs en situation d'apprentissage coopératif. Un des résultats surprenants de cette démarche de recherche-action est qu'elle a révélé des éléments non prévus au départ. En effet, elle nous a permis de nous intéresser et de questionner de près la prévention des risques psychosociaux de l'ensemble des collaborateurs, et plus spécifiquement encore, des assistants de service social en tant que collaborateurs atypiques de l'organisation.

Aussi, dans notre chapitre quatre, avons-nous abordé la question des risques psychosociaux chez les assistants de service social.

Dans un premier temps, nous sommes revenue sur la façon dont les assistants de service social étaient organisés en filière au sein de La Poste, ainsi qu'au sein du réseau des Services financiers, et enfin au Centre financier de Toulouse. Les assistants de service social des Services financiers sont confrontés à des problématiques particulières que l'observation sociale illustre. Mais au-delà de ces problématiques de service social d'entreprise, la profession se différencie des autres professions de l'entreprise, notamment par le fait que ses missions sont définies en dehors de celle-ci : l'assistant de service social est donc un collaborateur atypique parmi les autres. Il exerce une fonction d'aide à la personne qui est soumise au secret professionnel, et il doit respecter un code de déontologie. A ce titre, il est donc lui aussi soumis à des risques psychosociaux, mais qui ne sont pas de même nature que ceux des autres collaborateurs de l'entreprise.

Régulièrement, les intervenants sociaux sont confrontés à de l'épuisement professionnel au sein de leurs pratiques professionnelles quotidiennes, et les assistants de service social n'échappent pas à la règle. La profession reste « une profession d'aide » et, à ce titre, elle est plus encline que les autres à l'épuisement professionnel. De plus, l'identité professionnelle des assistants de service social nous a semblé constituer un élément de fragilité du groupe professionnel. En effet, celle-ci s'est construite sur une longue histoire, et à la fois, elle a dû faire preuve de remises en question constantes afin de s'adapter à l'évolution de la société à laquelle la profession est entremêlée.

Enfin, être assistant de service social en entreprise nous paraît constituer un lieu d'exercice de la profession particulier, et à ce titre, générateur de risque psychosocial. En effet, le rôle de

l'assistant de service social peut faire l'objet de représentations sociales stigmatisantes au sein d'une organisation où l'efficacité et la rentabilité économique prédominent. De même, l'assistant de service social peut être le seul de sa profession au sein de l'entreprise, et peut donc se sentir isolé. Celui-ci doit pourtant mener à bien ses missions, tout en gardant son indépendance technique auprès de sa hiérarchie avec laquelle il est dans une situation de dépendance administrative, mais sans se laisser instrumentaliser par elle. Par ailleurs, il doit également coopérer avec les membres de son équipe (des collègues du service des ressources humaines, le plus souvent) avec lesquels il ne partage pas la notion de secret professionnel, même s'ils ne l'entendent pas toujours.

Dans le chapitre cinq, nous sommes revenue sur les risques psychosociaux de l'ensemble des collaborateurs.

Pour cela, nous avons tenté d'approcher la notion de RPS, qui, par définition, est complexe et fragmentée, car elle renvoie à plusieurs facteurs de risque et à des concepts de différentes disciplines. Afin de lutter contre eux, les entreprises adoptent le plus souvent des démarches globales de projet, visant à faire de la prévention à tous les niveaux : primaire, secondaire et tertiaire. Néanmoins, la notion de RPS étant par nature insaisissable, les actions des entreprises s'en trouvent limitées. En effet, lorsque le thème de la souffrance au travail est abordé, celui-ci soulève par là même la délicate question du travail, de ses enjeux, et surtout de son organisation. Bien que les individus soient de plus en plus attentifs à un équilibre de leur vie privée et de leur vie professionnelle, le travail n'en reste pas moins un élément important de leur construction personnelle de par ses fonctions sociale et psychologique. Des pistes d'amélioration de l'organisation du travail ont donc été envisagées, notamment avec les travaux de Christophe Dejours (2012) et de Vincent De Gaulejac (2011). Par ailleurs, nous avons également apporté un point particulier aux notions de cadre et de manager, afin d'en montrer les enjeux et d'en faire ressortir les limites, ne serait-ce que sur le plan humain et communicationnel.

En guise de conclusion de ce chapitre, nous avons donc choisi d'illustrer nos propos en prenant comme exemple les actions de la filière de prévention en santé de La Poste, notamment dans le cadre du projet Excello, et nous en avons montré les limites. En effet, comme vu précédemment, le programme Excello a pour objet la transformation de l'organisation des Centres financiers d'ici 2020. L'objectif de celui-ci est de mieux répondre aux attentes des clients, et de maintenir la bonne santé de l'entreprise, tout en garantissant un métier pérenne pour chaque collaborateur des Centres. Afin d'accompagner cette nouvelle

organisation, des études d'impacts sont donc réalisées au sein des Centres, en association avec les collaborateurs volontaires. L'analyse d'impacts permet de travailler en pluridisciplinarité, sur les éléments humains, organisationnels, techniques et environnementaux, afin de proposer un plan d'action à la transformation organisationnelle, en adéquation avec la politique de prévention des risques professionnels. Ce plan d'action se construit progressivement sur plusieurs ateliers successifs. Il est enrichi au fur et à mesure avec, par exemple, des actions complémentaires. Certaines actions se mettent en place rapidement, d'autres nécessitent plus de temps. Pourtant, la critique qui peut être apportée à ces études d'impacts, et donc à la filière prévention, est de ne pas s'attaquer aux questions de fond concernant l'organisation du travail et donc la prévention des risques, notamment les RPS, mais de continuer à s'inscrire au contraire, dans une logique de gestion sur le modèle du « *Lean management* » dont on sait qu'il génère toujours plus de RPS...

Enfin, dans le chapitre six, nous avons abordé les enjeux qu'ont soulevé les usages des technologies numériques au cours de notre recherche-action à La Poste.

Pour cela, nous avons commencé par revenir sur la définition des technologies numériques et nous avons constaté que celles-ci avaient progressivement créé des effets sur leurs utilisateurs, en les rendant acteurs. Les usages des technologies numériques s'étudient à partir de la subjectivité des individus, des caractéristiques du dispositif numérique, du contexte situationnel, et enfin, de leur dimension sociale. En Sciences de l'information et de la communication, l'approche des usages peut s'opérer dans une perspective non-linéaire, ce qui renvoie à la question du lien entre l'usage professionnel des technologies numériques et les risques psychosociaux, notamment en mettant en évidence la complexité des pratiques communicationnelles. Pour autant, la création de stratégies d'usage de ces technologies numériques est possible, et vient par là même constituer un facteur de protection des RPS. C'est ce que nous avons pu observer auprès des assistants de service social de notre recherche-action, mais aussi auprès de leurs usagers.

En effet, notre observation participante a mis à jour des pratiques communicationnelles frustrantes chez ces professionnels, générant par là même des RPS. Pourtant, progressivement, les AS ont réussi à mettre en place des stratégies d'usage des technologies numériques afin de pallier à leur mal-être, lesquelles se sont révélées constituer des facteurs de protection de leurs risques psychosociaux (notamment ceux liés à leur sentiment d'isolement). De même, nous avons pu constater que les usagers eux-mêmes pouvaient également élaborer des stratégies d'usage des technologies numériques pour alléger leur

souffrance, lesquelles sont venues transformer la relation d'aide entre les professionnels de l'action sociale et leurs usagers. Ainsi, souhaitant développer et enrichir leurs pratiques professionnelles, les assistants de service social ont réfléchi à une optimisation de l'usage des technologies numériques, pour maintenir et améliorer le lien entre l'entreprise et les collaborateurs éloignés, puis de retour au sein de l'entreprise. Enfin, les AS ont fait le constat que certains collaborateurs pouvaient être en difficulté dans leurs usages des technologies numériques, et ont donc créé des « ateliers numériques » pour accompagner ces collaborateurs dans leur appropriation des technologies numériques. Ces ateliers ont constitué des actions de prévention primaire des risques psychosociaux.

Au départ, nous étions partie sur le présupposé que « l'acculturation au numérique » en tant que changement organisationnel avait de fortes chances de générer des RPS, mais nous avions sous-estimé, à ce moment-là, le rôle que pouvait jouer la communication de l'organisation. En effet, le service communication a su impulser de véritables innovations, notamment avec les « petits déjeuners numériques » qui ont permis d'accompagner de façon sereine la majorité des collaborateurs, dans cette appropriation du changement organisationnel. Ainsi, dans ce contexte, la communication de l'organisation a revêtu de nouvelles fonctions : notamment celle de constituer un facteur de protection des RPS liés à « l'acculturation au numérique ». Nous avons alors cherché des pistes d'explications à ce phénomène, et nous avons ainsi soulevé l'hypothèse suivante : complexe par définition, l'objet même du numérique confère à la communication des organisations un nouveau rôle hors des murs de l'entreprise et dans le même temps, une dimension plus large au sein de la société.

Limites à nos résultats

Avant d'aborder les apports de nos travaux sur le plan professionnel, puis universitaire, nous souhaitons apporter des nuances quant à nos résultats qui restent le fruit d'un contexte particulier, comme toute recherche en sciences humaines, afin d'en dégager leurs limites.

En premier lieu, nos travaux ont été guidés par notre recherche-action. Afin de construire celle-ci et de la mener à son terme, nous avons dû la réajuster à plusieurs étapes de nos investigations. Par exemple, dès le départ, nous n'avons pas eu d'autre choix que de nous articuler avec la politique de l'entreprise ; et par la suite, nous avons dû faire preuve de souplesse au sein de notre « groupe de travail numérique », afin de pouvoir en dégager des

actions réalisables sur d'autres Centres que le nôtre. Nos résultats sont donc le fruit de nos multiples réajustements sur le terrain. Ils auraient donc pu être différents en fonction de la multitude de directions que nous aurions pu prendre.

De même, en lien avec le premier point et en tant que collaborateur de l'entreprise, nous avons rencontré des limites quant à nos interventions au sein de l'organisation, et même jusque dans la rédaction de notre thèse. En effet, notre rôle professionnel au sein de l'entreprise a parfois orienté nos recherches ou les a limitées, car une fois la thèse terminée, nous devons pouvoir continuer à travailler au sein de notre organisation et toujours en accord avec nos principes déontologiques qui fondent notre profession si particulière. Par exemple, il aurait pu être intéressant d'adopter une perspective plus critique encore sur la prévention des risques psychosociaux et sur notre rôle en tant qu'AS dans celle-ci, mais aussi sur l'aspect participatif du « Grand Dialogue » et le « *Lean management* ».

Par ailleurs, en tant qu'assistante sociale de l'entreprise où nous avons réalisé notre étude, nous savons que certains biais ont pu influencer celle-ci. Par exemple, les collaborateurs interrogés lors de leur retour au Centre après un éloignement de plusieurs mois pour cause de maladie notamment, l'ont été non seulement par le chercheur mais aussi et en même temps par « leur » assistante sociale. Ce contexte particulier a donc pu avoir un effet sur leurs attitudes et leurs réponses.

Nous avons également conscience que nos résultats ne sont valables que dans le cadre du contexte particulier qu'a été le nôtre. Demain, si notre recherche-action devait se dérouler à nouveau, elle pourrait produire d'autres résultats. A titre d'exemple, les AS ont développé leurs stratégies d'usage des technologies numériques aussi parce que leur coordinatrice technique a été absente sur plusieurs mois. Aujourd'hui, cette professionnelle est revenue, de même, les AS au sein de leur réseau professionnel ne sont plus forcément les mêmes (nombreux départs à la retraite, par exemple) et la dynamique de groupe s'en trouve modifiée. Il se pourrait donc que les stratégies d'usage des technologies numériques ne soient plus utilisées de la même façon par les AS constituant le réseau à ce jour.

Enfin, nous voulons également revenir sur les méthodes utilisées. Il nous a semblé pertinent d'en utiliser certaines plus spécifiquement (observation participante, entretiens semi-directifs, questionnaires) au regard de notre contexte de travail et de recherche. Néanmoins, nous aurions pu également utiliser par exemple, les récits de vie bien que ceux-ci aient une

coloration plus psychologique. De même, au commencement de notre travail de recherche, nous avons envisagé de réaliser des récits de vie de collaborateurs afin de les interroger sur leur vécu des différents changements organisationnels, mais la direction des ressources humaines n'a pas souhaité que nous le fassions afin de ne pas venir « remuer » ce passé encore douloureux pour certains.

Par ailleurs, nous avons fait le choix d'utiliser l'éthnosociologie, mais nous aurions pu également nous inspirer de l'éthnographie organisationnelle (Grosjean, Groleau, 2013), par exemple. Cette méthode s'appuie sur l'ethnométhodologie qui est une discipline sociologique créée par Harold Garfinkel au cours des années 1950. Cette discipline étudie la façon dont des participants à une activité lui confèrent son intelligibilité propre. Il ne s'agit pas d'observer avec une certaine extériorité des phénomènes, mais de s'y intéresser de l'intérieur afin de décrire les catégories qu'un groupe se donne à lui-même pour comprendre les activités du monde social. L'ethnométhodologie s'appuie sur les notions d'indexicalité et de réflexivité. L'indexicalité désigne une propriété du monde et exprime l'idée selon laquelle le sens est toujours attaché à son contexte, tandis que la réflexivité est un phénomène observable dans les comportements car elle correspond à la manière dont chacun interprète les signes qu'il observe pour construire du sens. L'ethnométhodologie étudie les ethnométhodes, c'est-à-dire les processus que les membres d'un groupe utilisent pour mener à bien leurs activités quotidiennes et banales, que tous assurent sans y prêter une attention particulière car elles ont pour eux du sens. Pour parvenir à mener à bien ces actions « qui vont de soi », ils doivent partager des façons de faire et des représentations communes collectivement négociés, sans même, le plus souvent, qu'ils en aient conscience, sachant que ces méthodes n'existent que localement, c'est-à-dire à l'intérieur du groupe étudié. Autrement dit, Harold Garfinkel définit les recherches en ethnométhodologie en disant que « celles-ci analysent les activités de la vie quotidienne en tant que méthodes des membres pour rendre ces mêmes activités visiblement rationnelles et rapportables à toutes fins pratiques, c'est-à-dire descriptibles (accountable) comme organisations des activités ordinaires de tous les jours » (Laberge, 2010 : p.4). En effet, pour Harold Garfinkel, l'important est de « démontrer que les activités de sens commun sont d'un intérêt primordial pour les investigations sociologiques, qu'elles constituent un thème de recherche en soi [...] » (Laberge, 2010 : p.4). Pour l'ethnométhodologie, le statut du chercheur par rapport aux membres du groupe, celui-ci pouvant être appelé « village », est de la plus haute importance, car à l'inverse de la sociologie qui préconise une prise de distance propice à l'analyse, l'ethnométhodologie considère que le chercheur doit être membre du

« village » étudié. En effet, cette position permet au chercheur d'étudier, non pas un village de l'extérieur, mais un processus dont il fait partie, ce qui lui permet d'avoir une compréhension plus intime de ce qui s'y passe. Il est donc plus à même de comprendre la manière dont le sens se construit. L'ethnométhodologie n'a donc pas pour objet de construire un sens, elle tente plutôt de comprendre comment le sens se construit dans un groupe donné. Généralement, bien que les membres aient une compétence unique pour construire du sens, ils ne s'interrogent que très rarement sur la manière dont celui-ci se construit. L'ethnométhodologue s'intéresse donc à son village sous un angle inédit en essayant, par exemple, de perturber la routine habituelle pour faire ressortir les allants de soi par lesquels le sens se négocie. Pour cela, le chercheur/membre fait appel à son appartenance à d'autres villages/groupes pour prendre une certaine distance par rapport à ce qu'il observe.

Apports de nos travaux pour La Poste et perspectives professionnelles

Cette thèse, et à travers elle l'organisation de notre recherche-action, a permis d'innover sur le plan de l'action sociale et de la prévention des risques psychosociaux au sein de l'entreprise.

En termes d'innovation sur le plan de l'organisation de l'action sociale, nous faisons plus particulièrement référence à la constitution du « groupe de travail numérique » au sein du réseau des assistants de service social des Services financiers. Il y avait eu jusque-là d'autres groupes de travail, mais ceux-ci avaient des thématiques différentes. De même, habituellement les groupes de travail d'assistants de service social étaient animés et coordonnés par l'AS coordinatrice technique. Cette fois, le « groupe de travail numérique » a été piloté par l'assistante de service social d'un des Centres financiers, celui de Toulouse, dans le cadre de la recherche-action et de la rédaction de la thèse. Par ailleurs, avant « le groupe de travail numérique », les membres des autres groupes de travail ne se réunissaient que physiquement et seulement au siège de La Banque Postale, à Paris. Là, avec le « groupe de travail numérique », les AS se sont progressivement organisés différemment, en se réunissant sur d'autres sites, autres que Paris, et en échangeant par d'autres canaux, tels que la visioconférence ou la conférence téléphonique. Ces réunions ont donc pu se faire dans une volonté de développer les pratiques professionnelles en s'affranchissant de la politique de l'entreprise qui peut parfois orienter les initiatives, bien qu'ici bien entendu les actions aient

quand même dû s'articuler avec un thème préconisé : celui du numérique. Ainsi, l'innovation du « groupe de travail numérique » a permis, pour le réseau des AS des Services financiers, de poser les jalons d'une organisation différente afin de créer et d'innover en dehors des cadres prescrits qui peuvent être limitants. Depuis « le groupe de travail numérique », il est dorénavant possible pour chaque AS de proposer une thématique et de faire vivre celle-ci au sein du réseau, sans que ce soit la coordinatrice technique, représentante de la politique de l'entreprise, qui pilote le projet. C'est donc bien en ce sens, et comme démontré précédemment, que les échanges des professionnels au sein du « groupe de travail numérique » ont aussi constitué des facteurs de protection des RPS de ces AS. En effet, les nombreuses interactions ont permis aux membres du groupe de discuter de leur travail et de chercher des pistes d'amélioration de leurs pratiques professionnelles, autrement dit de créer sans la contrainte du cadre politique de l'organisation, ce qui a pu générer par là même des jugements de beauté du travail accompli.

Deuxième apport professionnel, et qui découle du premier, celui de développer des actions primaires de prévention des RPS. En effet, notre projet de recherche-action a constitué une première au sein du Centre financier de Toulouse, mais aussi dans l'ensemble des Centres financiers. Plus particulièrement au sein du « groupe de travail numérique », notre recherche-action a donc permis de réfléchir à une meilleure optimisation de l'utilisation des technologies numériques pour les AS au sein de leur réseau professionnel, mais aussi afin d'améliorer le lien entre l'entreprise et le collaborateur éloigné de celle-ci, pour cause de maladie notamment ; et pour ceux qui le souhaiteraient bien entendu. Ces actions d'amélioration du lien continuent à faire l'objet de réflexions, notamment au Centre financier de Toulouse, pour une mise en place concrète d'ici la fin de l'année 2016 et sur l'année 2017, en lien avec les services informatiques. De même, toujours grâce aux réflexions des membres « du groupe de travail numérique », des ateliers du numérique ont été créés pour les collaborateurs plus particulièrement en difficulté dans leur usage du numérique, et pour ceux partant à la retraite. Ces actions se sont déroulées respectivement sur les Centres financiers de Nancy et de Grenoble. Les actions de Nancy ont été primées par La Banque Postale. L'ensemble des actions a été formalisé et pourra donc être reproduit au sein des autres Centres financiers.

Par ailleurs, autre et dernier apport professionnel, nous avons commencé à entrevoir l'idée que les usagers du service social pouvaient eux-aussi utiliser des stratégies d'usage des technologies numériques qui leur soient bénéfiques dans leur relation avec le professionnel d'aide. Pourtant, jusque-là, les travailleurs sociaux se montrent généralement plutôt méfiants

vis-à-vis des technologies numériques, compte tenu de leur déontologie et du fait que par tradition, leur cœur de métier repose prioritairement sur la relation humaine et le maintien du lien social. Pourtant, nous avons vu que les stratégies d'usage des technologies numériques pouvaient aussi servir de manière bénéfique la relation aidant/aidé, ce qui se vérifie également de plus en plus dans le domaine de la recherche en santé par exemple.

Apports de nos travaux pour les sciences de l'information et de la communication

Nos travaux ont permis de croiser la notion de RPS et ses facteurs de protection avec plusieurs thématiques des Sciences de l'information et de la communication, à savoir les stratégies d'usage des technologies numériques, en partant des concepts de médiation et de médiatisation. Nous avons également apporté un éclairage supplémentaire à la définition de la communication des organisations, que nous avons par ailleurs également croisée avec la notion de RPS et ses facteurs de protection. Enfin, nous avons questionné la vaste définition du numérique, et nous sommes revenue sur les limites de notre posture dans le cadre de notre recherche-action en SIC, en tant que professionnel et chercheur au sein de la même organisation.

En effet, en premier lieu, notre thèse a permis d'apporter un éclairage supplémentaire à la notion de RPS, et plus particulièrement à ses facteurs de protection, que nous avons croisés avec les notions de médiation et de médiatisation, dans la lignée des travaux de Cindy Felio (2013). Nous avons vu que les stratégies d'usage des technologies numériques pouvaient être des facteurs de protection des RPS, alors qu'habituellement les technologies numériques et leurs usages sont plutôt approchés selon une perspective déterministe et négative.

De plus, nous avons également croisé la notion de RPS et ses facteurs de protection, avec le rôle que pouvait jouer la communication des organisations. Habituellement, celle-ci est critiquée par le fait même qu'elle est un instrument au service de la stratégie et de la politique de l'entreprise, étant ainsi un des vecteurs des RPS que produit l'organisation. Pourtant, ici nous avons vu qu'elle pouvait aussi accompagner le changement d'une manière positive pour les collaborateurs, et constituer à ce titre un facteur de protection des RPS. Par ailleurs, nous avons vu que la communication des organisations pouvait avoir un nouveau rôle en dehors des frontières de l'entreprise, généré par l'objet même du numérique qui peut

aller jusqu'à lui conférer un rôle citoyen en réduisant les inégalités d'accès et d'usage des technologies numériques.

Ce constat nous a donc amenée à questionner l'objet même des technologies numériques, et plus particulièrement celui du numérique qui semble constituer un changement organisationnel différent des autres. Jusque-là les changements organisationnels s'opéraient au sein même de l'organisation, alors que celui-là constitue un objet particulier étant donné qu'il est à la fois au dedans et au dehors de l'entreprise. Ces réflexions nous permettent donc d'apporter notre pierre à l'édifice quant à la vaste définition du numérique.

Enfin, dans la lignée des travaux de Georges Lapassade (1991), et comme vu précédemment, notre recherche-action en sciences de l'information et de la communication a mis en lumière les tensions entre notre posture de professionnel au sein de l'organisation dans laquelle nous avons réalisé notre RA, et celle de chercheur. Ces tensions ont constitué des limites à la réalisation de nos travaux de recherche, et quant à la critique de nos résultats.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Abric J.C., 1997, *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires Françaises, 251 p.

Abrous J., 2000, *Le social en crise*, Paris, Larmises, 159 p.

Albarello L., 2004, *Devenir praticien-chercheur. Comment réconcilier la recherche et la pratique sociale*, De boeck Université, 138 p.

Alberti C., Sauret M.J., 1996, *La psychanalyse*, Toulouse, Milan, 63 p.

ANAS, 1974, *Le service social du travail : principes et réalités*, Paris, Entreprise moderne d'édition et Les Editions ESF, 197 p.

Arcand M., Brissette L., 2012, *Accompagner sans s'épuiser*, ASH, Wolters Kluwer France, 154 p.

Aubret J., Gilbert P., 2005, *Psychologie de la ressource humaine*, Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 128 p.

Audollent D.G., Fayard D., 1999, *Combattre l'exclusion*, Toulouse, Milan, 63 p.

Autes M., 1999, *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 313 p.

Autissier D., Wacheux F., 2006, *Manager par le sens*, Paris, Les Editions d'Organisation, 246 p.

Bagla L., 2003, *Sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 128 p.

Barraud J., Kittel F., Moule M., 2000, *La fonction Ressources Humaines*, Paris, Dunod, 219 p.

Barrayre J.Y., Bouquet B., Chantrau A., Lassus P., 1995, *Dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard, 436 p.

- Beauchard J., 1979, *Identités collectives et travail social*, Toulouse, Privat, 216 p.
- Bernard M., 1966, *Le service social dans l'entreprise*, Paris, éditions du Centurion, 203 p.
- Bernier D., 1994, *La crise du burn-out*, Montréal, Editions Stanké, 180 p.
- Bernoux J.F., 2002, *Mettre en œuvre le développement social territorial. Méthodologie, outils, pratiques*, Paris, Dunod, 168 p.
- Berthon JF., 1995, *La Recherche-Action*, Paris, PUF, Que sais-je ?, n°3009, 118 p,
- Bonardi C., Roussiau N., 1999, *Les représentations sociales*, Paris, Dunod, 124 p.
- Bouquet B., Garcette C., 2008, *Assistante sociale aujourd'hui*, Paris, Maloine, 189 p.
- Bourdieu P., 1993, *La misère du monde*, Paris, éditions du Seuil, 1460 p.
- Bouzon A., Meyer V., 2006, *La communication organisationnelle en question*, Paris, L'harmattan, 210 p.
- Bouzon A., Meyer V., 2008, *La communication des organisations, entre recherche et action*, Paris, L'harmattan, 230 p.
- Boyer L., Equilbey N., 2013, *Evolution des organisations et du management. Rétrospective et prospective*, Cormelles-le-Royal, ed. EMS. Management et Société, 112 p.
- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., 2004, *GRH, pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 736 p.
- Carayol V., 2005, *Vivre l'urgence dans les organisations*, Paris, L'harmattan, 157 p.
- Carmes M., Noyer J.M. (dir), 2013, *Les débats du numérique*, Paris, eds Presses des Mines, 280 p.
- Champagne P., 1998, *La sociologie*, Toulouse, Milan, 63 p.
- Charpin J.M., 2003, *Tableaux de l'économie française*, Paris, Insee, 201 p.

- Chauveau V., Poivey-Leclercq H., 2001, *Le droit de la famille*, Paris, Seuil, 620 p.
- Citeau Jean-Pierre, 2002, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dalloz, 260 p.
- Clot Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 192 p.
- Coffman C., Gonzales-Molina G., 2003, *Les 10 clés du management émotionnel*, Paris, Pearson Education France, 223 p.
- Collège coopératif, 2002, *Atelier coopératif de Recherche-Action*, Paris, L'harmattan, 192 p.
- Combessie J.C, 2007, *La méthode en sociologie*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 124 p.
- Conseil supérieur du travail social, 1998, *L'intervention sociale d'aide à la personne*, Rennes, Les Editions de l'ENSP, 174 p.
- Crozier M., Friedberg E., 1981, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 196 p.
- D'Almeida N., 2012, *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 261 p.
- D'Almeida N., Libaert T., 2002, *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod, 122 p.
- Darrigrand A., Pelissier S., 1996, *La Poste : enjeux et perspectives*, Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-Je ?, 127 p.
- Datchary C., 2012, *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès, 192 p.
- De Fornel M., 2001, *L'ethno-méthodologie – Une sociologie radicale*, Paris, La découverte, 444 p.
- De Gaulejac V., 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 329 p.
- De Gaulejac V., Mercier A., 2012, *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 181 p.
- De Robertis C., 1995, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, Paris, Bayard, 318 p.

- Dejours C., CFDT France Télécom-Orange, 2012, *Souffrance au travail. Regards croisés sur des cas concrets. Comprendre, prévenir, agir*, Lyon, Chronique sociale, 95 p.
- Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K., 2005, *Comportement organisationnel*, Bruxelles, ed. de boeck, 326 p.
- Desrosieres A., Thevenot L., 2002, *Les catégories socio-professionnelles*, Paris, La découverte, 121 p.
- Doise W., Palmonari A., *L'étude des représentations sociales*, Paris, Delachaux et Niestlé S.A., 207 p.
- Donzelot J., 1994, *L'intervention du social, essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, éditions du Seuil, 263 p.
- Donzelot J., 1996, *La police des familles*, Paris, Les éditions de Minuit, 221 p.
- Dubar C., 1998, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 276 p.
- Dubar C., Tripier P., 1998, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 255 p.
- Dubois, J., Mitterand, H., Dauzat A., 2001, *Dictionnaire d'étymologie*, Evreux, Larousse, 169 p.
- Dubost, J., 1987, *L'intervention psychosociologique*, Paris, Presses Universitaires Françaises, 156 p.
- Dujarier M.A., 2006, *L'idéal au travail*, Paris, Presses Universitaires Françaises, 240 p.
- Dupuy F., 2011, *Lost in management*, Paris, Seuil, 277 p.
- Durkeim E., 1991, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Le livre de poche, 647 p.
- Durkheim E., 1994, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Le livre de poche, 647 p.
- Elias N., 1993, *Engagement et distanciation : contribution à la sociologie de la connaissance*, Paris, Fayard, 258 p.

Enlart S., Charbonnier O., 2013, *A quoi ressemblera le travail de demain ?*, Paris, Dunod, 191 p.

Erbes-Seguin S., 2004, *La sociologie du travail*, Paris, La Découverte, Paris, 109 p.

Fauré B., Arnaud N., 2014, *La communication des organisations*, Paris, La découverte, 122 p.

Finchelstein G., 2013, *La dictature de l'urgence*, Paris, Fayard, 222 p.

Flament C., Jodelet D., 2003, *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, 447 p.

Fontenelle S., 2013, *La Poste stressante. Une entreprise en souffrance*, Paris, Seuil, 190 p.

Galland O., Lemel Y., 1998, *La nouvelle société française*, Paris, Armand Colin, 287 p.

Gardère E., Le Moëne C., 2015, *Organisations digitales : Individus, santé, déontologie en contexte numérique*, Paris, L'harmattan, 224 p.

Garnier J.F., 1999, *Assistante sociale : pour la redéfinition d'un métier. Essai anthropologique sur le service social*, Paris, L'harmattan, 343 pages.

Gellerman S.W., 1967, *Les relations humaines dans la vie de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 168 p.

Godelier Eric, 2006, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 226 p.

Grosjean S., Bonneville L., 2011, *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeu*, Québec, ed. Chenelière Education, 346 p.

Guelamine F., 2002, *Assistante sociale : de la qualification à l'action de terrain*, Paris, Dunod, 212 p.

Guerrand R.H., Rupp A.A., *Brève histoire du service social en France 1896-1976*. Toulouse, Privat, 150 p.

Herzberg F., 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise Moderne D'Édition, 213 p.

Igalens J., Roger A., 2007, *Master Ressources Humaines*, Paris, ed. ESKA, 463 p.

- Ion J., 2000, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris, Dunod, 166 p.
- Ion J., Ravon B., 2002, *Les travailleurs sociaux*, Paris, La découverte, 120 p.
- Jodelet D., 1989, *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires Françaises, 447 p.
- Jodelet D., Moscovici S., 1997, *Représentations sociales : phénomènes, concept et théorie*, Paris, Presses Universitaires Françaises, 365 p.
- Karsz S., 2004, *Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique*, Paris, Dunod, 154 p.
- Kets De Vries M., 2007, *La face cachée du leadership*, Pearson Education France, Paris, 173 p.
- Koestenbaum P., 1993, *Les quatre vérités du management : vision, réalité, éthique, courage*, Paris, InterEditions, 120 p.
- Lapassade G., 1991, *L'ethno-sociologie. Analyse institutionnelle*, Paris, Meridiens Klincksieck, 201 p.
- Le Bouffant C., Guelamine F., 2002, *Guide de l'assistante de service social*, Paris, Dunod, 249 p.
- Le Bouffant C., Guelamine F., 2012, *Le travail d'assistante sociale*, Paris, Dunod, 466 p.
- Le Goff J.P., 1995, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 305 p.
- Le Goff J.P., 1996, *Les illusions du management*, Paris, La Découverte, 163 p.
- Le Saget M., 1992, *Le manager intuitif*, Paris, Dunod, 269 p.
- Lehnisch J.P., 2003, *La communication dans l'entreprise*, Paris, PUF, 5^{ème} édition, 128 p.
- Lenhardt V., 2002, *Les responsables porteurs de sens : culture et pratiques du coaching et du team-bulding*, Paris, 223 p.
- Libaert T., *Communication(s) : 20 ans d'articles de référence*, Paris, Dunod, 191 p.

- Loneux C., Parent B., 2010, *Communication des organisations : recherches récentes*, Paris, L'harmattan, 222 p.
- Mackiewicz M.P., 2001, *Praticien et chercheur, Parcours dans le champ social*, Paris, L'harmattan, 159 p.
- Mannoni P., 2001, *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, 123 p.
- Maslach C., 1982, *Burn Out, the Cost of Caring*, New York, Prentice-Hall, 186 p.
- Maslow AH., 1997, *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard, 126 p.
- Meyer V., 2014, *Les Technologies numériques au service de l'utilisateur... Au secours du travail social ?*, Bordeaux, édition les Études hospitalières, 288 p.
- Mispelblom Beyer F., 2006, *Encadrer : un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 224 p.
- Moscovici S., 1961, *La psychanalyse, son image et son public, étude sur les représentations sociales de la psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires Françaises, 650 p.
- Moscovici S., 2003, *Psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 618 p.
- Mugny G., Carugati F., 1985, *L'intelligence au pluriel, les représentations sociales de l'intelligence et son développement*, Cousset, Delval, 229 p.
- Parrini Alemanno S., Parent B. (dir), 2013, *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, observer*, Paris, L'harmattan, 315 p.
- Paturel D., 2010, *Le service social du travail à l'épreuve de la GRH*, Paris, L'harmattan, 340 p.
- Peretti J.M., 2003, *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Armand Colin, 260 p.
- Petit F., Dubois M., 1998, *Introduction à la psychologie des organisations*, Paris, Dunod, 288 p.
- Ravon B., Ion J., 2002, *Les travailleurs sociaux*, Paris, La découverte, 119 p.

Resweber J.P., 1995, *La recherche-action*, Paris, Presses Universitaires de France, 126 p.

Rispail D., *Mieux se connaître pour mieux se soigner*, Paris, Masson, 153 p.

Rogers C., 1968, *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 225 p.

Rogers C., Kinget G.M., 1976, *Psychothérapies et relations humaines*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 164 p.

Romeyer H., 2000, *L'impossible formation à la communication*, Paris, L'harmattan, 418 p.

Rouquette M.L., Rateau P., 1998, *Introduction à l'étude des représentations sociales*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 159 p.

Rupp M.A., 1969, *Le service social dans la société française d'aujourd'hui*, Paris, Le Centurion, 188 p.

Rupp M.A., 1986, *Quarante ans d'action sociale en France, 1946-1986. Un canevas pour les travailleurs sociaux*, Toulouse, Privat, 224 p.

Sainsaulieu R., 1986, *L'identité et les relations de travail : identité collective et changements sociaux*, Toulouse, Privat, 275 p.

Sainsaulieu R., 1988, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 476 p.

Sainsaulieu R., 1997, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences po, Dalloz, 476 p.

Teissier C., 1997, *La Poste : logique commerciale / logique de service public. La greffe culturelle*, Paris, L'harmattan, 303 p.

Thevenet M., 1993, *La culture d'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 127 p.

Valléry G., Leduc S., 2012, *Les risques psychosociaux*, Paris, Presses Universitaires de France, 126 p.

Verdes-Leroux J., 1978, *Le travail social*, Paris, Editions de Minuit, 273 p.

Vilbroad A., 2003, *L'identité incertaine des travailleurs sociaux*, Paris, L'harmattan, 429 p.

Weiss D., 1993, *La fonction Ressources Humaines*, Paris, Les Editions d'organisation, 824 p.

Zawieja P., Guarnieri F., 2014, *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, 882 p.

Zawieja P., Guarnieri F., 2013, *Epuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires*, Paris, Armand Colin, 256 p.

Revue scientifique / Actes

Agamben G., 2011, « Qu'est ce qu'un dispositif ? », *Rivages poche, petite bibliothèque*, pp.30-31.

Alis D., Dumas M., 2003, « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle », *ESKA*, n°50, p. 37-52.

Alter N., Laville J.L., 2004, « La construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, n°149, p.36-38.

Araszkiewicz J., 2014, « Savoir, pouvoir, sujet : de la domestication de l'être au monde sans couture des technologies de l'information et de la communication », *Les cahiers de la SFSIC* n°10, p.141-147.

Barel Y., 1988, « Du bon usage de la pensée et la pratique sociale », *Pratiques de formation/analyses*, n°16, p.13-26.

Bartolome, F., Evans, P. A. L., 1979, "Professional lives versus private lives—Shifting patterns of managerial commitment", *Organizational Dynamics*, 7, p. 3–29.

Bechut F., 2002, « L'engagement pour valoriser le travail social », *Oasis Magazine*, 426, p.38-46.

Becq J.M., 1990, « Le manager du manager : comment apprendre à se ménager ? », *L'enjeu humain de l'entreprise*, p. 477-483.

Ben Youssef A., 2004, « Les quatre dimensions de la fracture numérique. », *Réseaux 5/2004*, n° 127-128, p. 181-209.

Benloulou G., 2001, « La psychanalyse peut-elle aider les travailleurs sociaux ? », *Lien social*, 596, p.25-28.

Bert C., 2003, « Les stéréotypes », *Sciences humaines*, 139, p.46-47.

Bouillon J.L, Maas E., 2009, « Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur » », *Communication et organisation*, 36, 56-68.

Broadbent S., 2011, « L'intimité au travail. La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise », *Communication et organisation*, numéro 39, pp. 255-257.

Brotcorne P., Valenduc G., 2009, « Les compétences numériques et les inégalités dans les usages d'Internet. Comment réduire ces inégalités ? », *Les Cahiers du numérique*, vol. 5, p. 45-68.

Campoy E., Neveu V., 2006, « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, p. 21-39.

Catal A., 2004, « Quel avenir pour la polyvalence de secteur ? », *Lien social*, 708, p.4-11.

Collet L., Durampart M., Péliissier M., 2014, « Culture et acculturation au numérique : des enjeux clefs pour les organisations de la connaissance », *Les Cahiers de la SFSIC*, p. 148-153.

Collins RY., Magid, 1990, "Work and family : How managers can make a difference," *Personnel*.

Crapuchet S., 1987, « Qui étaient-elles et qui sont-elles ? 1905-1976 », *Vie sociale*, 8-9, p.417-442.

De Lavergne C., 2007, « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative », *Recherches qualitatives*, Hors Série 3 – numéro 3. Actes du colloque bilan et prospectives de la recherche qualitative. Association pour la recherche qualitative.

De Terssac G., « Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 3 | 2013, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 17 février 2016. URL : <http://nrt.revues.org/1261>

Dominici J.P., 1990, « L'enjeu humain de l'entreprise », *De la considération avant toute chose*, p. 472-477.

Douillet P., 2010, « Travail et changement », *Revue de la qualité de vie au travail*, n°332, p.627-633.

Drouard H., 2006, « Chercheur et praticien ou Praticien-Chercheur ? », *Esprit critique*, Vol.08, No.01, consulté sur l'Internet : <http://www.espritcritique.org>
Foix Catherine M., 1990, « Diagnostic des potentiels humains et dynamique des relations », *L'enjeu humain de l'entreprise*, p. 453-457.

Garon C., 1990, « Et le plaisir en plus...de la gestion de carrière à un choix de vie », *L'enjeu humain de l'entreprise*, p. 477-483.

Gelly V., 2002, « Comment devient-on soi ? », *Psychologies*, 211, p.76-106.

Gilhore CD., Fannin WR, 1982, “The dual career couple : a challenge to personnel in the eighties”, *Business Horizons*.

Giroux N., 1994, « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation*, 5, mis en ligne le 26 mars 2012.

Gléonnec, M., 2003, « Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation », *Dixième colloque bilatéral franco-roumain*, Première conférence internationale francophone en Sciences de l'Information et de la Communication, Bucarest, 28 juin - 2 juillet 2003.

Hall DT. and Sekaran U., 1989, “asynchronism in dual-career and family linkages”, *Handbook of career development*, San Fransisco University Press.

Laberge Y., 2010, « Interactionnisme symbolique, ethnométhodologie et microsociologie », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 40-2 | 2009, consulté le 25 juin 2015. URL : <http://rsa.revues.org/180>

Laufer J., 1990, « Comment utiliser de manière efficace les compétences des femmes ? », *L'enjeu humain de l'entreprise*, p. 301-305.

Laurioz J., 1990, « La négociation : art ou technique ? », *L'enjeu humain de l'entreprise*, p. 387-390.

Le François R., 1997, « La recherche collaborative : essai de définition », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 10, n°1, p.81-95.

Leavitt H.J., 1973, « Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise », *Hommes et Techniques*, p.140-141.

Lemyre L., Tessier R., 1998, « Mesure du stress psychologique. Revue canadienne des sciences du comportement », 20 (3), p. 302-321.

Maresca B., 2008, « Les logiques d'action des entreprises à l'égard des salariés atteints du cancer : une comparaison France-Allemagne », *Cahier de recherche du CREDOC*, n°248.

Martin J.L., 1990, « Interaction famille entreprise », *L'enjeu humain de l'entreprise*, p. 163-165.

Marquet D., 2003, « Qui êtes-vous vraiment ? », *Psychologies*, 221, p.98-133.

Maslow A.H., 1954, “Motivation and personality”, New York, *Harper and Row*.

Merignac O., Roger A., 2005, « L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, p. 2-14.

Meyer V., 2006, « De l'utilité des recherches-actions en SIC », *Communication et organisation*, 30 | 2006, p. 89-108.

Mias C., Sanchou P., Roucoules A., 1998, « Le travail social : pratiques et représentations », *Empan*, 31, p.6-114.

Michon C., « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 26 octobre 2015.

Paradeise C., 2003, « Comprendre les professions », *Sciences Humaines*, n°139, p.26-31.

Paradeise C., 2003, « Comprendre les professions : l'apport de la sociologie », *Sciences humaines*, 139, p.26-31.

Parrini Alemanno S., 2008, « Culture d'entreprise ou interculture d'entreprise ? Une approche systémique culturelle des organisations. Fondements de la communication des organisations : Confrontation et dynamiques internationales », Tritonic, p.79-92.

Perez Y.A., 2008, « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, n°288, p. 101-113.

Pybourdin I, Granger L., 2014, « Engagement et réseau : une expérience de recherche-action REVE », *Les Cahiers de la SFSIC*, n°10, p. 161-162.

Ravon B., 2003, « Le travail social », Paris, *La documentation sociale*, 120 p.

Redfield R., Linton R., Herskovits M.J., "Memorandum on the study of acculturation", *American Anthropology*, n°38, 1936.

Sarazin I., 2004, « Le travail social a-t-il encore un sens ? », *Actualités sociales hebdomadaires*, 2373, p.29-32.

Songoro O., 2004, « Le diplôme d'État d'assistant de service social », *Actualités sociales hebdomadaires*, 2370, p.29-44.

Stora J.B., 1990, « A l'écoute des dirigeants », *L'enjeu humain de l'entreprise*, p. 443-446.

Souchier E., 1996, « L'écrit d'écran, pratiques d'écriture & informatique », *Communication et langage*, Volume 107, Numéro 107, pp. 105-119.

Tapernoux P., Lapassade G., 1992, « L'Ethno-Sociologie », *Revue française de pédagogie*, volume 100, pp. 126-128.

Tns sofres, cap gemini consulting, A l'écoute des Français au travail, Avril 2005.

Timothy A. Judge, Remus Ilies, Brent A., Scott, 2006, "Work-Family Conflict and Emotions : Effects at Work and at Home, Personnel Psychology", *A journal of applied research*, vol 59, no 4.

Zigmond A.S., Snaith R.P.-The Hospital Anxiety and Depression Scale. *Acta Psychiatr. Scand*, 1983, 67, 361-370. Version française In : D.J Guelfi (Ed), *L'évaluation clinique standardisée en psychiatrie*, Tome 1. Editions médicales Pierre Fabre, Castres, 1996.

Sites Internet et sites Intranet du Centre financier de Toulouse

L'observatoire du Stress en Entreprise. Disponible sur : www.ods-entreprises.fr. Consulté en mars 2015.

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Disponible sur : www.travailler-mieux.gouv.fr/mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html. Consulté en avril 2015.

Organisation internationale du travail. Rapport du bit sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux États-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni [en ligne]. Disponible sur : http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/wcms_008282/lang--fr/index.htm. Consulté en octobre 2015.

Wikipedia. *La Poste (entreprise française)* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 8 février 2016, à 14:41.

Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Poste_%28entreprise_fran%C3%A7aise%29. Consulté en février 2016.

Wikipedia. *La Banque Postale* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 2 février 2016, à 14:19.

Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Banque_postale. Consulté en février 2016.

<http://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/la-poste-un-plan-de-transformation-digitale-pour-2015-sylvie-joseph-0301-380766.html>. Consulté en juillet 2016.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Julian_Huxley. Consulté en avril 2016.

http://www.persee.fr/doc/ds_0378-7931_1980_num_4_2_1758. Consulté en avril 2016.

www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.htm. Consulté en avril 2014.

<http://www.larevuedudigital.com/2015/02/09/la-poste-article-sa-transformation-digitale-autour-de-la-donnee/>. Consulté en avril 2015.

https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9forme_des_PTT_de_1990. Consulté en janvier 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mars 2015.

<http://www.idies.org/index.php?post/Realites-du-dialogue-social>. Consulté en mars 2015.

<http://www.astree.asso.fr/>. Consulté en mars 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/rse_groupe_rapport%20interactif-_161013.pdf
Consulté en mars 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mars 2015.

<http://www.ipsos.fr/>. Consulté en mars 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mai 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mai 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en mai 2016.

<http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/Presentation-du-PACS-au-Centre.html>. Consulté en mai 2015.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/IPad>. Consulté en mai 2015.

<http://hebintranetcf.dob.sf.intra.laposte.fr/video-com/>. Consulté en mai 2015.

<http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/Glamour-Party-et-Match-TFC.html>. Consulté en septembre 2015.

<http://www.ergos-concept.com/>. Consulté en septembre 2015.

<http://www.apex-isast.fr/groupe-apex-isast/qui-sommes-nous/>. Consulté en septembre 2015.

www.ods-entreprises.fr. Consulté en septembre 2015.

<http://www.lasemaine.org/exposition-de-photographies-droits-a-lessentiel-par-reza/droit-au-travail/la-poste-ab-une-situation-de-risque-sanitaire-majeur-bb-interview-de-astrid-herbert-ravel-parue-dans-politis>. Consulté en septembre 2015.

<http://docplayer.fr/2048488-Actes-du-colloque-international.html>. Consulté en mai 2015.

<http://www.psychologuedutravail.com/tag/modele-de-karasek/>. Consulté en novembre 2014.

<http://aractidf.org/risques-psychosociaux/ressources/mesurer-les-facteurs-psychosociaux-de-risque-au-travail-rapport-gollac>. Consulté en novembre 2014.

<http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/article/rapport-sur-le-bien-etre-et-l-efficacite->. Consulté en novembre 2014.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080659.pdf. Consulté en novembre 2014.

https://books.google.fr/books?id=G3BRCgAAQBAJ&pg=PA17&lpg=PA17&dq=questionnaire+sp29&source=bl&ots=qOYQZt-jTx&sig=7ab0oTOuNYAmXExXt7bNGpEevkA&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewjolOfAic_MAhVD8RQKHXCwCboQ6AEILTAD#v=onepage&q=questionnaire%20sp29&f=false. Consulté en janvier 2016.

<http://www.cgsst.com/fra/recherches/cgsst.asp>. Consulté en novembre 2014.

http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/19/la-france-championne-du-stress-au-travail_3325688_3234.html. Consulté en janvier 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/le_groupe_la_poste_2014_esprit_de_conquete_0.pdf. Consulté en février 2016.

<http://legroupe.laposte.fr/actualite/facteo-pour-tous-les-facteurs-en-2015>. Consulté en février 2016.

www.laposte.fr/lehub/+omni-canal-. Consulté en février 2016.

www.vive-laculturenumerique.org/.../Dailymotion%20et%20You%20tub... Consulté en février 2016.

<https://datanova.laposte.fr/>. Consulté en février 2016.

nomade.laposte.fr > Actualités > Générale. Consulté en février 2016.

www.actionco.fr > Management > Actualités. Consulté en février 2016.

offres-numeriques.legroupe.laposte.fr/click-to-chat/. Consulté en mars 2016.

<http://legroupe.laposte.fr/start-up/travailler-avec-le-groupe/le-lab-postal/presentation-du-lab-postal>. Consulté en mars 2016.

www.laposte.fr/particulier/.../digiposte/vos-donnees-securisees-a-vie. Consulté en mars 2016.

<https://www.labanquepostale.fr/particulier/produits/.../paylib.avantages.ht...> Consulté en mars 2016.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Identit%C3%A9_num%C3%A9rique_%28Internet%29. Consulté en mars 2016.

www.laposte.net/. Consulté en mars 2016.

<http://forums.cnetfrance.fr/topic/1205338-a-quoi-sert-linkedin-google-twitter-facebook-etc/>. Consulté en mars 2016.

https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9seautage_d%27affaires. Consulté en mars 2016.

https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=geodrone+la+poste. Consulté en mars 2016.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing. Consulté en mars 2016.

<http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/content/20-projets-pour-2020-comment-ca-marche>. Consulté en mars 2016.

http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/sites/cftoulouse.sf.intra.laposte.fr/IMG/pdf/Encart_numerique_juin.pdf. Consulté en juin 2014.

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_008282/lang--fr/index.htm. Consulté en avril 2014.

www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.htm. Consulté en avril 2014.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Skype>. Consulté en octobre 2015.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Facebook>. Consulté en octobre 2015.

http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/sites/default/files/docutil/vie%20au%20travail_%20rapport_commission%20du%20grand%20dialogue_12092012.pdf. Consulté en avril 2016.

Intranet CF Toulouse. Mise à jour : Août 2015. Disponible sur : <http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/-Presentation-du-centre-.html>. Consulté en août 2015.

Intranet CF Toulouse. Mise à jour : Août 2015.

Disponible sur : http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/sites/cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/IMG/pdf/plaquette_CF_Toulouse_HD_06-2015_2MO_pages.pdf.
Consulté en août 2015.

Intranet La Poste. Disponible sur : <http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/>. Consulté en août 2015.

Mémoires et thèses

Alloing C., 2013, *Processus de veille par l'infomédiation sociale pour construire l'e-réputation d'une organisation. Approche par agents-facilitateurs appliqués à la DSIC de La Poste*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Poitiers.

Blanc E., 2005, *Les représentations sociales renvoyées par la profession d'assistant de service social*, Mémoire pour le diplôme d'État d'assistant de service social, Institut régional de formation sanitaire et sociale de Midi Pyrénées.

Blanc E., 2008, *Les enjeux actuels de la motivation au travail : rôles et défis du management*, Mémoire en Management des Ressources Humaines, IAE Toulouse, Toulouse 1.

Bonafe G., 1991, *Participation et changement à La Poste, évolution des pratiques professionnelles de l'assistant social d'entreprise*, DSTS, Université Toulouse le Mirail, Toulouse 3.

Brisedou B., 2005, *La communication interne, outil d'accompagnement du changement*. Mémoire en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nice Sophia Antipolis, Nice.

Chaumeil C., 1996, *Burnt out : usure professionnelle des travailleurs sociaux*, Diplôme supérieur du travail social, Université Toulouse le Mirail, Toulouse 3.

Dumas C., 2003, *La force de vente et l'entreprise de service dans une dialectique communicationnelle : étude du rôle d'interface des « vendeurs généralistes courrier » de La Poste*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulon.

Felio C., 2013, *Pratiques communicationnelles des cadres : usage intensif des technologies numériques et enjeux psychosociaux*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3.

Gilson A., 2011, *Projet managérial de professionnalisation et processus de socialisation au travail : une sociologie des conseillers financiers de La Poste*, Thèse en Sociologie, Université d'Aix Marseille 1.

Gonzalez-Laporte C., 2014, *Recherche-action participative, collaborative, intervention... Quelles explicitations ?*, Université Stendhal, Grenoble 3.

Le Goff L., 2012, *Éléments de compréhension du processus d'apprentissage dans le cadre d'une intervention. Cas de la mise en place d'une démarche de Lean management à La Poste Courrier*, Mémoire de Master, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

Marianne J., 1986, *L'assistante de service social d'entreprise : évolution de son rôle en période de crise*, Diplôme supérieur du travail social, Université Toulouse le Mirail, Toulouse 3.

Miere Milie T., 1997, *Du service public à l'entreprise commerciale : communication et changement à France Télécom*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Stendhal, Grenoble 3.

Venin T., 2013, *Techniques de l'Information et de la Communication et risques psychosociaux sur le poste de travail tertiaire*, Thèse en Sociologie, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Autres

Archives Nationales. Hôtel de Rohan. 9 Avril – 8 Juin 1981. Artisans d'hier des communications d'aujourd'hui – 1850-1950. Presses de l'imprimerie du Jaguar, Paris. P 13-14. Références, p.49.

Bastide R., Acculturation, in Encyclopedia Universalis, 1-114 c et suivant, 1998.

Cour des comptes, La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire, Rapport public thématique, Paris, juillet 2010, 190 p.

Encyclopédie des ressources humaines, Clôt Y. et Litim M, *Sens du travail*, p. 1534-1545.

Encyclopédie des ressources humaines, Henriet B, *Management et managers : actualité d'une relation*, p. 855.

Encyclopédie des ressources humaines, Neveu JP., *Stress et épuisement professionnel*, p. 1421-1425.

Encyclopédie des ressources humaines, Rogard V., *Rôles et statuts*, p. 1327- 1336.

Encyclopédie des ressources humaines, Thevenet M., *Le plaisir de travailler*, p.1088-1092.

État généraux du travail social (2014). Note de problématique *Place des usagers*.

Evolution des missions, des compétences et de l'organisation de la filière prévention de La Poste, Bulletin des Ressources Humaines, CORP-DRHRS-2015-0136 du 11 juin 2015, Direction des Ressources Humaines du Groupe, Direction de la Stratégie Sociale et de la Qualité de Vie au Travail, Direction Prévention Santé Sécurité au Travail.

Fiche-outil de Fabien Saunier sur la motivation.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (4^{ème} enquête européenne 2007).

Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives, Jacques M. Chevalier, Daniel J. Buckles et Michelle Bourassa.

Jouison – Laffitte Estèle. La recherche-action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Compléter les références. p.5.

Kadushin A. (1974), Child Welfare Services, New York, MacMillan.

Le Petit Larousse, 1991.

Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste, septembre 2012, 69 p.

Supports de formation sur les RPS. La Poste.

Code du Travail Art L.1152-1 à L.1152-6. Consulté en novembre 2014.

Code du Travail Art L.1153-1 à L.1153-6. Consulté en novembre 2014.

Code du travail Art. L. 4121-1 et suivants. Consulté en janvier 2015.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE 1. LA POSTE : COMMUNICATION D'UNE ORGANISATION	31
Section 1. La Poste : une entreprise en mouvement.....	32
1. La Poste : de Louis XI au Groupe	33
2. D'une logique de service public à une logique commerciale : la greffe culturelle	36
3. Des Services financiers à La Banque Postale.....	40
4. Diversification des activités de La Banque Postale et focus sur le Centre financier de Toulouse aujourd'hui	44
Section 2. La Poste : communication et gestion d'une organisation.....	48
1. Une communication presque aussi rationalisée que l'organisation du travail	49
2. L'agir communicationnel comme contre pouvoir de la domination	53
3. Une communication et une organisation entre culture postale et culture d'entreprise	57
4. Le groupe de travail : un exemple de communication constitutive de l'organisation.....	62
5. La communication interne à La Poste : illustrations actuelles	67
Section 3. La communication du changement organisationnel.....	70
1. Le Changement organisationnel :.....	70
1.1 Quelques repères	71
1.2 Les différents types de changement	73
1.3 Les difficultés et résistances liées au changement	77
2. La communication dans la conduite du changement.....	79
2.1 Les différentes approches en communication du changement.....	79
2.2 La communication du changement : illustration avec le cas de La Poste	82
CHAPITRE 2. LA POSTE : DES STRATEGIES DE COMMUNICATION.....	87
Section 1. «Une démarche inédite en faveur du bien-être au travail» : Grand Dialogue et commission Kaspar	88
1. Interrogation sur les impacts humains de la stratégie de transformation depuis 2002.....	89
1.1 Des objectifs de transformation atteints en réponse au pari stratégique mais.....	89
1.2 ... des signaux d'alerte dans les indicateurs de santé et de sécurité au travail	91
2. Le modèle de transformation :	93
2.1 ... limites du précédent et enjeux du nouveau	93
2.2 Une modernisation sans toujours des organisations de travail participatives	95
2.3 Une conduite du changement à clarifier et un modèle social à réajuster	96
3. Une nouvelle ambition pour une nouvelle période de transformation	97
3.1 Le défi actuel : devenir une entreprise pionnière dans la vie au travail	97
3.2 La préconisation de quatre priorités et de huit chantiers.....	99

4. Les tables rondes et les plans d'action	101
4.1 Les dix mesures immédiates et les quatre mesures complémentaires au sein des Services financiers.....	102
4.2 Plan d'actions issu des tables rondes des Services financiers et plan d'actions local au Centre financier de Toulouse	103
4.3 Exemples d'actions mises en place au titre de la qualité de vie au travail.....	107
 Section 2. Des décalages entre une grande démarche de communication et des réalités.....	109
1. Du « Grand Déni » au « Grand Dialogue » : des expertises préalables préoccupantes .	110
2. Les limites du rapport Kaspar dénoncées.....	112
3. Du « Grand Dialogue » au... « Grand Déni » ?	116
4. Et si le « Grand Dialogue » n'était qu' « un accélérateur de productivité » ?	118
5. Un exemple d'implantation du « <i>Lean management</i> » : la démarche Lean au Courrier...120	
5.1 Contexte et enjeux de sa mise en place	122
5.2 Son déroulé : l'exemple du projet CoraLean de la DOTC pilote de Paris Sud.....	122
5.2.1 L'implantation de la démarche Elan : la responsabilisation de la ligne managériale grâce à l'appui d'un consultant	122
5.2.2 Le pilotage au niveau territorial : un fonctionnement en mode projet	123
5.2.3 La mise en œuvre en établissement et l'accompagnement d'un consultant.....	123
5.2.4 La communication et la participation des acteurs	124
 Section 3. Le « Grand Dialogue » : entre stratégies de communication et processus communicant/ processus organisant.....	127
1. Le Grand Dialogue : d'une communication du changement à une communication du changement organisante	127
2. Deux initiatives au Centre financier de Toulouse comme support d'une communication organisante du changement	130
2.1 Première étude de cas : Le groupe projet vie et santé au travail	131
2.2 Seconde étude de cas : Le projet RH Numérique-Vie et santé au travail 2014/2015	133
2.2.1 Inscription du projet dans les plans stratégiques et dans le projet collectif du Centre financier de Toulouse	133
2.2.2 Historique des actions dans le cadre de la vie et de la santé au travail.....	134
2.2.3 Enseignements à tirer du passé et perspectives d'actions	135
3. Plan d'action vie et santé au travail 2014/2015.....	137
3.1 La transformation numérique : rappel du contexte et de ses enjeux.....	137
3.2 Objectifs des espaces de discussion : soutien managérial et aux collaborateurs.....	137
3.3 Déroulé du projet RH Numérique-Vie et santé au travail avec ses différents acteurs	139

CHAPITRE 3. DE LA RECHERCHE À L'ACTION	143
Section 1. La recherche-action : éléments de repérage	144
1. Une démarche scientifique et un processus cyclique	144
2. Une hybridation des techniques de recueil de données	148
3. Deux modalités : la collaborative et l'intervention	150
4. Enjeux en SIC et questions d'éthique	154
Section 2. Dispositif épistémologique.....	159
1. Une production de connaissances selon un mode constructiviste.....	159
2. L'ethnosociologie : quelques repères	161
3. Le chercheur comme agent du changement : une intervention psychosociologique	164
Section 3. Déroulé des actions de la recherche-action	167
1. La recherche - action : entre initiative et réajustements.....	167
2. Les acteurs et leur organisation	171
3. Constats et choix méthodologiques des professionnels : des hypothèses à l'épreuve du groupe de travail.....	175
4. Premiers résultats de la RA :	180
4.1 Les AS : vérification des deux premières hypothèses.....	180
4.2 Les collaborateurs éloignés du Centre et de retour : vérification de la troisième hypothèse.....	181
Section 4. Evaluation de la démarche	183
1. Le praticien-chercheur : un processus entre engagement et distanciation	184
2. Des praticiens – apprenants – chercheurs en situation d'apprentissage coopératif.....	187
3. Une recherche en travail social comme outil pour l'action et le développement des pratiques	189
CHAPITRE 4. LA QUESTION DES RPS CHEZ LES ASSISTANTS DE SERVICE SOCIAL	193
Section 1. l'Assistant de service social, un collaborateur atypique ?.....	194
1. L'organisation du service social à La Poste et du réseau des AS	194
2. Notre place dans le Centre financier de Toulouse.....	198
3. Identification des RPS chez les AS	201
Section 2. Eléments d'analyse des RPS chez les AS	203
1. Le cœur de métier des AS : accompagner sans s'épuiser	204
2. Les forces et faiblesses d'une identité professionnelle... ..	207
3 ... construite sur une longue histoire.....	209
4 ... et en redéfinition constante	213

Section 3. Les difficultés du service social en entreprise.....	220
1. Une profession porteuse de représentations sociales dévalorisantes ?.....	220
2. Historique d'une profession entre indépendance technique et dépendance administrative.....	223
3. La coopération : entre secret professionnel et relations avec les autres services.....	226
CHAPITRE 5. LA QUESTION DES RPS CHEZ LES COLLABORATEURS.....	233
Section 1. Les RPS : un dispositif théorique fragmenté et des démarches globales de projet pour y faire face.....	234
1. Les RPS au travail : concept, facteurs, et niveaux d'actions de prévention.....	234
2. La prévention primaire des RPS et ses méthodologies d'action.....	238
3. Les impacts humains de l'organisation du travail et les enjeux actuels.....	242
Section 2. Derrière les RPS, réinterroger la notion de travail.....	246
1. La réduction du temps de travail et l'essor de la vie hors travail.....	246
2. Des exigences différentes vis-à-vis de sa vie personnelle et du travail.....	248
3. Le travail : fonction psychologique et sociale.....	252
4. Transformer la souffrance en plaisir par la psychodynamique du travail.....	254
5. Le mal être au travail, un phénomène social à combattre.....	258
Section 3. La filière Prévention de La Poste : évolutions et enjeux.....	263
1. Présentation de la filière et limites quant à la prévention des RPS.....	264
2. Enjeux de la prévention des RPS face aux théories sur l'organisation du travail.....	267
2.1 D'une vision économique puis humaine, à une approche politique des organisations..	268
2.2 La satisfaction et la motivation de l'homme au travail.....	270
2.3 La communication authentique : une piste pour la prévention des RPS ?.....	272
2.4 La conscience des dysfonctionnements managériaux : une autre piste face aux RPS ?..	276
3. Enjeux de la prévention des RPS face à l'idéologie managériale.....	279
3.1 La crise du management moderniste.....	280
3.2 « L'homme nouveau » ou le mythe du « super cadre » ?.....	283
CHAPITRE 6. ENJEUX DE L'USAGE DES TECHNOLOGIES NUMERIQUES À LA POSTE.....	289
Section 1. Les technologies numériques : définitions et usages.....	291
1. Place et caractéristiques des dispositifs numériques dans les organisations.....	291
2. Des technologies numériques aux dispositifs numériques.....	295
3. Etude des usages et approche non-linéaire.....	299
4. Les technologies numériques et RPS : quels liens ?.....	302

Section 2. Des stratégies d'usages des technologies numériques comme facteurs de protection des RPS	307
1. Pour une redéfinition des pratiques communicationnelles des AS au sein de leur réseau professionnel	308
1.1 Une observation participante révélatrice de mal être chez les AS	308
1.2 Des stratégies d'usage des technologies numériques au secours de pratiques communicationnelles frustrantes	311
1.3 Les stratégies d'usages des technologies numériques en tant que médiateurs : facteurs de protection des relations sociales et du rapport au temps	315
1.4 Transformer la souffrance en plaisir : une approche par la psychodynamique du travail ; recréer du collectif : une approche par la sociologie clinique	318
2. Vers l'invention de nouvelles stratégies d'usage par les AS en faveur des collaborateurs éloignés de l'entreprise.....	320
2.1 De la nécessité d'améliorer la qualité du lien entre l'entreprise et « le collaborateur éloigné » pour favoriser son retour à l'emploi... ..	321
2.2 ... à la ré-invention de pratiques autours de stratégies d'usage des technologies numériques	333
3. Des stratégies d'usages des technologies numériques bénéfiques : les collaborateurs en souffrance	335
3.1 Analyse des verbatims issus de courriels d'usagers du service social	335
3.2 L'expression de la souffrance dans des organisations recomposées par les formes communicationnelles numériques	339
4. Aide à l'appropriation des technologies numériques pour réduire les inégalités et éviter l'exclusion numérique	340
4.1 Création des «ateliers numériques» par les AS du «groupe de travail numérique».....	341
4.2 Des démarches d'accompagnement en guise de prévention primaire des RPS	344
Section 3. Une communication des organisations comme facteur de protection des RPS	346
1. A la recherche d'une prévention primaire des RPS liés à « l'acculturation au numérique » des postiers	348
2. Une communication des organisations au format et au déroulé innovants : étude de cas des « petits déjeuners numérique »	351
3. Une communication des organisations comme facteur de protection de « l'acculturation au numérique »	352
4. Une communication des organisations qui favorise la citoyenneté ?.....	355
CONCLUSION.....	359
BIBLIOGRAPHIE.....	373
TABLE DES MATIERES.....	392
RÉSUMÉ.....	397
ABSTRACT.....	398

RÉSUMÉ

Dans une recherche-action menée au sein de La Poste, nous problématisons le rôle d'une « communication organisante » dans la prévention des risques psychosociaux liés à un changement : « l'acculturation au numérique ». Dans cette thèse, nous revenons sur les différentes transformations opérées au sein de La Poste depuis sa création, et nous nous intéressons au rôle de la communication dans l'accompagnement de ces dernières, plus particulièrement avec le « Grand Dialogue » se présentant comme « une démarche inédite en faveur du bien-être au travail ». A l'issue de nos recherches, il apparaît qu'une majorité des collaborateurs n'est pas en difficulté dans ses usages du numérique, compte tenu des actions d'accompagnement à l'acculturation mises en place par la direction de la communication, grâce à ses différentes innovations. La communication des organisations se révèle donc être un facteur de protection des RPS de cette « acculturation au numérique », et vient par là même questionner son rôle en tant que contributrice de la citoyenneté. En effet, cet engouement des postiers pour les technologies numériques semble révéler que leur usage devient une nécessité pour tous et trouve une utilité au-delà de l'entreprise, dans leur vie quotidienne. Par ailleurs, la recherche-action vient mettre en lumière les enjeux mais aussi les limites de la prévention des RPS au sein de l'organisation, pour l'ensemble des collaborateurs, y compris pour les assistants sociaux. Ainsi, découvrons-nous comment ces collaborateurs atypiques mettent en place des stratégies d'usage des technologies numériques pour palier à une organisation et à des pratiques communicationnelles jusque-là frustrantes.

Mots-clés : « Grand Dialogue » / communication des organisations / stratégies de communication / communication du changement / risques psychosociaux / acculturation au numérique / stratégies d'usage des technologies numériques / recherche-action

ABSTRACT

This text deals with digital literacy at the French Post Office Company. As the firm worried about stress at work, a “Grand dialogue” was organized to estimate this level and take actions against it. At the same time, using this corporate communication, the company settled the “*Lean management*” to change the organization. On this occasion, that was an opportunity for a social worker to join a working group and study with an action-research the consequences for workers on their mental suffering.

Besides after considering the links between psychological risks and digital literacy, he showed that it was not true for the postal workers. Indeed the actions that had been put in place in the company were effective help and much more, that the communication of organisations is a protection against psychological risks and social exclusion.

However the action-research shows that the social workers were actually suffering from psychological risks and then they had set up strategies by using technologies to get better.

Keywords : “Grand Dialogue”/ Corporate communication / organization / stress at work / digital literacy / psychological risks / action-research / digital technologies / social exclusion



Membre de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

Université Nice Sophia Antipolis membre de l'Université Côte d'Azur
École doctorale 86 Lettres, Sciences Humaines et Sociales
Laboratoire I3M (EA 3820)

Thèse de doctorat
Sciences de l'information et de la communication

DU « GRAND DIALOGUE » AU QUOTIDIEN NUMÉRIQUE : DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION À LA POSTE (ANNEXES)

Présentée et soutenue publiquement le 23 septembre 2016 par :
Émilie Blanc

Sous la direction de :

Vincent Meyer
Professeur en sciences de l'information et de la communication

Sylvie Parrini-Alemanno
Maître de conférences-HDR en sciences de l'information et de la communication

Membres du jury :

Françoise Bernard, Professeure en sciences de l'information et de la communication,
Aix-Marseille Université

Elizabeth Gardère, Professeure en sciences de l'information et de la communication,
Université Bordeaux Montaigne (Rapporteur)

Anne Mayère, Professeure en sciences de l'information et de la communication, Université
Toulouse 3 (Rapporteur)

SOMMAIRE

Projet RH Numérique- Vie et santé au travail 2014/2015	402
Présentation Powerpoint du Projet RH Numérique- Vie et santé au travail 2014/2015	415
Présentation Powerpoint du Groupe de travail des AS sur le numérique- Année 2014/2015	420
Préparation et compte-rendus des rencontres des AS au sein du Groupe de travail Numérique	436
Objet du 1er mail : Lancement du groupe de travail sur le numérique	437
2 ^{ème} mail : Organisation et planning du groupe de travail sur le numérique 2014/2015.....	439
Rappel du groupe de travail Numérique	441
Compte-rendu de la rencontre du 17/09/2014.....	442
Synthèse du Groupe de travail Numérique/ Boîte à outils / Forum handicap.....	443
Contributions boîte à outils/ Informations numériques.....	444
Contributions boîte à outils / Défrichage numérique	445
Compte rendu du groupe de travail numérique du 19/11/2014.....	461
Compte rendu de la visio conférence du 3/02/2015 – Binôme Véronique et Hélène	462
Compte rendu de la visio conférence du 12/03/2015 CF Marseille – Bordeaux – Toulouse.	464
Compte rendu du Groupe de travail Numérique du 2 avril 2015.....	466
Groupe de travail Numérique	468
Groupe de travail Numérique – Powerpoint.....	469
Actions à destination du réseau des AS SF	471
Questionnaire sur les pratiques numériques.....	472
Outils numériques pour le réseau des AS.....	480
Groupe de travail numérique.....	482
Actions au Centre financier de Grenoble	483
L’action sociale de La Poste à découvrir via l’Intranet du Centre et les sites du Groupe.....	484
Action sociale.....	485
L’atelier « Préparer sa retraite avec Internet »	486
Pour ma retraite je me connecte	488
Actions au Centre financier de Nantes	490
Retours des ateliers numériques	491
Projet sur le numérique pour les futurs retraités : Ateliers.....	492
Projet sur le numérique : Ateliers.....	493
Centre Financier de Nantes – Evaluation de l’atelier.....	494
Retraité ou futur retraité – Programme	496
Ateliers numériques (exemples).....	497

Actions aux Centres financiers de Toulouse , Marseille et Bordeaux.....	512
Synthèse des entretiens et des espaces de discussion.....	513
Grille d’entretien des collaborateurs éloignés du Centre Financier et de retour	515
Entretiens au Centre financier de Toulouse	517
Entretiens au Centre financier de Marseille	546
Entretiens au Centre financier de Bordeaux.....	565
Actions Direction de la communication du Groupe La Poste & du Centre financier de Toulouse	568
Actualité	569
Résultats des questionnaires de la Transformation numérique du Centre financier de Toulouse	571
Principe et calendrier de l’organisation des petits déjeuners numériques.....	574
Petits déjeuners numériques : exemples.....	576
Petits déjeuners numériques : modes opératoires et diaporamas	578

**PROJET RH NUMERIQUE
VIE ET SANTE AU TRAVAIL
2014/2015**

SOMMAIRE

I. Inscription du projet dans les plans stratégiques et dans le projet collectif du Centre financier	404
I.1 Plan stratégique Groupe La Poste 2013-2018 et Plan stratégique Groupe La Poste 2020 « conquérir l'avenir »	404
I.2 Remontées du dialogue local	404
I.3 Plan stratégique La Banque Postale santé et bien être au travail 2011-2015.....	404
I.4 Deux marches qualitatives du projet collectif du Centre financier de Toulouse : « mener la transformation numérique » et « faire de nos managers des porteurs de la conduite du changement et de la stratégie d'entreprise »	404
II. La prévention des risques psycho-sociaux	404
II.1 Obligation de l'employeur et rôle des encadrants	404
II.2 Rôle du service social et de l'équipe pluridisciplinaire	405
II.3 Historique des actions mises en place et/ou impulsées en faveur de la vie et de la santé au travail par le pôle médicosocial/RH au Centre financier de Toulouse.....	408
II.4 Enseignements à tirer du passé et perspectives d'actions.....	409
III. Plan d'action vie et santé au travail.....	410
III.1 La transformation numérique : rappel du contexte et de ses enjeux	410
III.2 Objectifs des espaces de discussion : soutien managérial et aux collaborateurs.....	410
IV. Le déroulé avec les différents acteurs	412
IV. 1 Co-construction du projet en équipe pluridisciplinaire.....	412
IV.2 Présentation du projet et communication sur août et septembre 2014.....	412
IV.3 Création et planification des espaces de discussion.....	412

I- Inscription du projet dans les plans stratégiques et dans le projet collectif du centre

I-1-Plan stratégique Groupe La Poste 2013-2018 (suite à Rapport Kaspar - Grand Dialogue- Co-construction du plan stratégique) dont un des axes principaux de développement est la qualité de vie au travail, avec un accent mis sur "un nouveau modèle managérial, attentif à la situation personnelle des agents et sensible aux nouvelles formes de risques professionnels" (cf. *Direction de la communication, Dossier de presse du 4/07/2013*) et **Plan stratégique Groupe La Poste 2020 « conquérir l'avenir »**

I.2- Remontées du dialogue local (dans la continuité du Grand Dialogue) **en octobre 2012** :

- Concernant la gestion du changement : « Mieux prendre en compte l'avis de chaque collaborateur, notamment en cas de changement dans l'organisation » et « Partager davantage le sens par une communication plus adaptée »
- Concernant la santé au travail et la prévention : « Développer les dispositifs d'écoute »

I-3-Plan stratégique La Banque Postale santé et bien être au travail 2011-2015

I-4-Deux marches qualitatives du projet collectif du Centre financier de Toulouse : « mener la transformation numérique » et « faire de nos managers des porteurs de la conduite du changement et de la stratégie d'entreprise ». En effet, le centre financier de Toulouse est site pilote des transformations numériques (fil rouge numérique 2014) + un des objectifs du projet collectif est d'« améliorer les conditions de travail et renforcer notre cohésion ».

II- La prévention des risques psycho-sociaux

II.1 Obligation de l'employeur et rôle des encadrants

Les Risques Psycho Sociaux (RPS) constituent des enjeux forts pour l'entreprise sur le plan humain, économique, juridique et médiatique. Ils se définissent comme des risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé des collaborateurs : stress, épuisement professionnel, sentiment de mal être au travail, de souffrance... Leur prévention est une obligation de l'employeur (article L4121-1 et obligation jurisprudentielle de santé et sécurité de résultat), mais reste **l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise**, et en particulier les managers, qui sont des acteurs clés de la prévention des RPS. **En effet, le management est à la fois, un levier pour favoriser le bien être au travail, mais peut aussi se révéler un vecteur des risques psychosociaux.**

La proximité de l'encadrement avec les personnes de son équipe et la connaissance individuelle de celles-ci sont des avantages pour une prise en compte des RPS, mais pas seulement. D'après Patrick Conjard, chargé de mission à l'ANACT⁸⁹, lors de sa contribution au recueil intitulé « De la prévention des RPS au développement du psychosocial comme ressource pour agir »⁹⁰, et sur la base des travaux de Mathieu Detchessahar, professeur des universités à l'Institut d'Economie et de Management de Nantes et Directeur du Centre de recherche en Gestion Nantes Atlantique, « **la construction de la santé au travail dépend de**

⁸⁹ ANACT : Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail

⁹⁰ Vasselín Alexandre, Membre du Réseau Picard de Prévention des Risques Psycho-Sociaux « Des acteurs de la prévention livrent des éléments de pratique- Les encadrants et les managers à l'interface des risques psycho-sociaux », 2014.

la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail et des conditions réelles de sa réalisation. Ces dynamiques sont un élément clé de la construction de la santé au travail susceptible d'alimenter un cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explication des contraintes et de fabrication de compromis collectifs ». « Ces dynamiques communicationnelles sont à installer au sein **d'espaces de discussion**, pouvant se définir comme des lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations ».

D'après l'étude Santé, Organisation, Ressources humaines et Gestion (SORG ⁹¹) financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), la discussion pour atteindre son objectif doit être : centrée sur le travail, fréquente, animée et pilotée par un cadre de l'activité, mémorisée et formalisée (la discussion produit des solutions et des compromis qui fondent l'identité du groupe et guide son travail), et enfin, inscrite dans le long terme (la confiance étant tout à la fois une condition et un produit de la discussion). Cette fonction de « management du travail »⁹² ne peut être assurée sans un soutien organisationnel auprès de l'encadrement : implication de l'ensemble de la ligne managériale mais aussi de la **fonction RH**. Celle-ci « doit pouvoir apporter une véritable **valeur ajoutée pour le développement de pratiques** » **d'attention vis à vis du travail**. Est-ce que les nouvelles modifications sont bien comprises ? Comment répondre aux inquiétudes et aux interrogations de chacun ?

II.2 Rôle du service social et de l'équipe pluridisciplinaire

Le service social du travail a su évoluer et s'adapter au fur et à mesure du contexte de mutation de l'entreprise et en particulier dans le traitement des risques psychosociaux. Les RPS ont entraîné un **déplacement des pratiques professionnelles du traitement des situations individuelles des salariés vers un traitement du collectif de travail**.

En effet, sur le plan individuel, l'entreprise, de façon historique et culturelle, a fait le choix d'un réseau d'assistants sociaux bien maillé et bien intégré dont les missions sont régies par un texte réglementaire interne. L'entreprise a bien compris le soutien qui peut lui être apporté pour l'accompagnement social ainsi que pour la rentabilité économique.

Dans ce contexte de changement, la direction intègre le travail social comme faisant partie des maillons dans la conduite du changement. Pour se faire, l'assistante sociale participe à des réunions d'étape d'avancement des projets. L'équipe pluridisciplinaire : médecin du travail, infirmière, préventeur, et assistante sociale (AS) se réunit pour échanger sur les situations individuelles : chacun donne des points de vigilance à avoir ou bien des propositions d'accompagnements spécifiques. L'intérêt de cette démarche est d'accompagner humainement le changement. C'est une façon de reconnaître chaque individu dans sa spécificité, d'aider et de conseiller le DRH ainsi que le directeur de projet en matière de gestion du personnel.

Chaque membre de l'équipe effectue son travail dans son domaine d'expertise, par rapport aux individus de l'entreprise. Ils travaillent dans la complémentarité. Concernant l'accompagnement du changement, le travail social reste axé sur de l'accompagnement individuel. L'entreprise donne les informations nécessaires pour être en veille de situations susceptibles d'être à risque

⁹¹ Etude réalisée par Mathieu Detchessahar et son équipe.

⁹² Modèle de management dans la lignée du management participatif, élaboré par les recherches issues des interventions en entreprises et étayé par des travaux de recherche en gestion et en psychologie du travail (Desmarais, Abord de Chatillon, Detchessahar, Clot,...)

Les managers de l'entreprise attendent aussi du service social, un soutien face à des situations individuelles difficiles qu'ils ne peuvent pas gérer mais qui ont des conséquences sur la sphère du travail. En effet, ils sont également de plus en plus sollicités pour le pilotage, tout en devant être proches de leurs équipes. « L'évolution de la demande auprès du service social du travail n'est plus seulement de l'assistance à la personne mais du soutien à leur fonction de management ». ⁹³

L'entreprise affecte donc clairement une place au service social concernant l'accompagnement du changement et la prévention des RPS. Cependant, l'action se situe sur la **prévention tertiaire, c'est-à-dire l'accompagnement des salariés en difficulté**. On est sur du curatif.

Néanmoins, pour être efficace la question des RPS est à traiter davantage sous la forme collective, en intervenant et en étant influent sur les organisations du travail. Prévenir les risques psychosociaux, c'est aller au cœur du travail et des situations qui posent problème quand elles entraînent des manifestations de stress, du mal être, de la souffrance, des conflits dans un service, avec des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise. Il faut donc quitter des analyses trop générales ou portant sur des facteurs personnels, pour aller vers une analyse de situations concrètes de travail » ⁹⁴. En effet, sur le plan individuel, il est important de comprendre ce qui fait souffrance chez une personne et comment elle trouve ou non des stratégies de défense face à ce nouveau risque professionnel identifié par la loi. Il est nécessaire d'accompagner ces personnes et ces équipes se trouvant en situations difficiles. Mais, pour aller plus loin dans la démarche, il faut pouvoir passer de l'individuel au collectif. Concernant, les RPS, bien souvent une situation individuelle n'est que l'effet loupe d'un autre fonctionnement, ainsi la compréhension des organisations devient alors essentielle : elle constitue le point de départ, pour comprendre ce qui se passe pour les individus et le groupe de travail.

Le décret du 30 janvier 2012 relatif à l'organisation de la médecine du travail fait justement évoluer les pratiques professionnelles du service social. En effet, la loi implique explicitement le service social car elle stipule que le service de santé au travail se coordonne avec l'équipe pluridisciplinaire et le service social. Cette loi a donc un impact sur les pratiques professionnelles de l'assistante sociale dans son cœur de métier et dans ses relations au sein de l'équipe pluridisciplinaire. L'assistante sociale a pour prérogatives d'accompagner les personnes en souffrance au travail dans le cadre des RPS. Elle se doit d'être au cœur des organisations du travail et de fait, **passer du curatif au préventif**.

Avec l'observation sociale réalisée dans chaque Centre financier et par l'ensemble du réseau des assistants sociaux, la prévention des RPS évolue vers une **approche secondaire (c'est-à-dire, préparer au risque et « gérer » les situations stressantes)**. L'observation sociale permet en effet d'avoir un regard plus large, et de rendre compte de dysfonctionnements dans les organisations, et ainsi tendre à les faire prendre en considération dans les décisions. Elle attend des assistants sociaux des remontées sur le climat social des équipes, une aide marquée sur la gestion du personnel. Il ne s'agit plus d'une problématique individuelle mais bien collective: apporter une « utilisation » plus large du rôle de l'AS au profit de l'entreprise et de ses agents.

Le service social étant bien ancré dans l'accompagnement du changement, toute une latitude est permise et même souhaitée pour être force de proposition dans ce domaine. Au-delà des suivis individuels et des remontées de terrain qui sont faites, le champ du travail collectif est ouvert. Celui-ci peut se traduire sous différents aspects tel que la participation à des forums, la construction d'une action de prévention, la présence au sein des services ou bien l'animation

⁹³ Dominique Paturel, Le service social du travail à l'épreuve de la GRH, édition l'Harmattan, 2010, page 29

⁹⁴ « Revue de la qualité de vie au travail, n°332/Août 2010 », Philippe Douillet, coordinateur ANACT

d'un groupe. Ces compétences récentes qui se sont développés parallèlement au contexte de l'entreprise font désormais parties pleinement des attendues du service social.

Les commandes de l'entreprise évoluent donc en même temps que la demande sociale qui s'oriente de plus en plus vers l'accompagnement du changement et la prévention des risques psychosociaux (RPS) parallèlement au cœur de métier des AS. Les réorganisations sont à utiliser en opportunité, en anticipant et en travaillant sur les conditions de travail, les relations humaines et sociales, le mode de management ainsi que les perspectives professionnelles. Par ailleurs, la législation oblige à une nouvelle évolution puisque le service médical est en phase de devenir un service de santé au travail. Avec cette nouvelle donnée, **l'équipe pluridisciplinaire se doit de travailler en unité sur le collectif de travail, et non plus uniquement sur de l'individuel ou de l'action collective.**

La qualité de vie et la santé au travail sont aujourd'hui des préoccupations forte de l'entreprise et en constitue désormais un mode de gouvernance dont l'un des maîtres mots est la bienveillance.

La société évolue de plus en plus dans un monde de technologie avancée, de concurrence accrue dans un environnement incertain. L'entreprise doit être capable de s'adapter et de se modifier pour être en conformité avec les exigences des clients dans le but de se maintenir et de se développer. Pour cela, elle va mettre en œuvre des organisations du travail différentes, une politique de gestion des ressources humaines, une conduite de management, l'ensemble allant vers une exigence forte du travail, parfois même vers une modification des valeurs.

Depuis quelques années, les réorganisations s'enchaînent et s'entrecroisent dans l'entreprise. Elles s'accélèrent aussi. Le personnel a parfois des difficultés à y donner un sens. Certains ont une perception d'un retour en arrière concernant des méthodes d'organisation de travail : le sentiment de faire et de défaire les organisations et donc de manquer de visibilité sur l'avenir. Les méthodes changent, les « procédures sont allégées » ce qui entraîne pour d'autres la sensation de perdre leur expertise dans leur travail.

Ces changements peuvent avoir des conséquences négatives sur les collaborateurs de l'entreprise jusqu'à provoquer l'apparition de troubles tels que le burn out, l'anxiété, le stress élevé, les conduites addictives. Dans l'entreprise, le terme utilisé est le stress professionnel car il apparaît comme tel en tant que risque dans le document unique. Il est évalué au travers d'un dispositif précis. Cependant, le stress ne représente que l'une des conséquences possible des risques psychosociaux (RPS).

De même, le monde du travail change (ouverture des marchés, des technologies qui évoluent, rationalisation), notre société change (accélération du rythme, affaiblissement des collectifs) : les individus également changent par une attente renforcée dans l'équilibre vie privée/vie professionnelle et un besoin accru d'éthique et de sens. Le personnel se préoccupe de son avenir et de son évolution. Il est nécessaire de faire le lien et d'accompagner l'ensemble des collaborateurs.

L'intérêt pour chacun est de mettre en adéquation le bien-être des salariés avec les objectifs de l'entreprise. Les collaborateurs et l'entreprise sont interdépendants l'un de l'autre, que ce soit en terme de besoin ou d'épanouissement. Le bien-être des personnes est contributeur de la performance et la qualité du travail conduit au besoin de reconnaissance de l'individu. Il est nécessaire de se sentir bien au travail car nous y passons beaucoup de temps : intérêt personnel par le biais de l'accomplissement de soi, et aussi collectif car c'est un lieu de lien social.

Selon Crozier et Friedberg, l'acteur et le système sont réciproquement indépendants et coexistant l'un de l'autre. Pour eux, l'organisation n'est pas un phénomène naturel, mais il

s'agit d'un construit social. Ce sont donc les femmes et les hommes qui influencent le système. De ce fait, regarder l'organisation comme problème, et donc la considérer comme point de départ pour analyser de quoi elle est construite et les conséquences qu'elle produit, permet la compréhension du jeu des acteurs et amène la mise en place de stratégies conduisant à la résolution de problèmes.

Aussi, la prévention des RPS doit aujourd'hui évoluer vers **une prévention primaire des RPS**, c'est-à-dire des actions ciblées sur les causes dans l'organisation. **Pour se placer le plus en amont possible du risque, l'entreprise doit aller plus loin dans la démarche de prévention en continuité des actions menées jusque là.**

II.3 Historique des actions mises en place et/ou impulsées en faveur de la vie et de la santé au travail par le pôle médicosocial/RH du Centre financier de Toulouse

- **Audit** réalisé par une société externe toulousaine, **en 2005** : AUDITECK

L'étude AUDITECK a détecté un niveau de stress élevé pour 19 % de la population. Trois facteurs ont été identifiés : la peur de l'avenir, la gestion des tâches, et la planification du travail. Ces facteurs ont été intégrés dans trois grandes problématiques : la communication, le management, et l'organisation.

- **Intervention d'une psychologue du travail, en 2007** :

Cette personne a été recrutée en CDD à la demande du DRH. Certaines recommandations proposées par la psychologue du travail ont été mises en place : la remise en état de la salle de repos, la création d'une salle de sport, une prestation de massage assis avec une participation financière de l'entreprise, la remise d'une carte postale lors de l'anniversaire de chaque agent par son manager de proximité.

- **Enquête SUMER**, réalisée en **2008** : Surveillance Médicale des risques professionnels conçue, réalisée par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, dans le cadre des grandes enquêtes statistiques reconnues par le Conseil national de l'information statistique (CNIS)

- **DESSP, en 2009** : Dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel. Cette démarche est nationale. C'est un outil de suivi de diagnostic, de suivi des niveaux et des facteurs de stress élaboré par un cabinet extérieur, STIMULUS, et mené par le service de santé au travail. Depuis, les résultats du DESSP sont présentés par le médecin du travail en CHSCT tous les 2 ans. La présentation des résultats pour Toulouse doit avoir lieu cette année en septembre/octobre 2014.

- Mise en place de **groupes de libre expression** (APACT/AS), **en 2010**. Le but est de développer l'écoute du personnel pour améliorer la vie au travail. Les collaborateurs ont été tirés au sort afin que même les « plus timides » puissent s'exprimer. Il s'agit de groupe de 5 personnes. La constitution des groupes a lieu tous les deux mois.

- **Séminaire Vie et Santé au travail**, réalisé en lien avec la MIDACT (qui est la traduction régionale de l'ANACT), **en 2011**. Quatre groupes de travail ont été constitués avec pour thème l'une des 4 familles de tension du MIDACT qui rejoignent les facteurs de risque identifiés dans le DESSP (Dispositif d'Evaluation du Stress Professionnel) au sein de centre financier de Toulouse.

• **Groupe projet Vie et santé au travail, en 2012.** Ce groupe est issu du séminaire Vie et Santé au travail. Il s'agit de répondre aux attentes exprimées au cours du séminaire et plus largement de s'intéresser aux questions relatives à la vie au travail (risque psycho social, conciliation vie privée/vie professionnelle, handicap, évolution professionnelle). L'objectif est de donner de la lisibilité aux actions en cours et à venir à l'ensemble des collaborateurs du centre, ainsi que d'élaborer une réflexion sur ces sujets, construire un plan d'action réaliste et assurer son suivi tout au long de l'année. Ce groupe est constitué de l'équipe pluridisciplinaire, de managers et de membre du CHSCT. Il est piloté par le DRH et coordonné par l'AS.

II.4 Enseignements à tirer du passé et perspectives d'actions

Les actions réalisées (salle de repos, massage,...) ont contribué à l'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, elles restent modestes et ne répondent pas de façon directe à la problématique du stress dans l'entreprise.

La mise en œuvre d'audits tels qu'en 2005 AUDITECK, et en 2008 l'enquête SUMER, ne font pas sens pour les collaborateurs car ils ne voient pas de plan d'actions dans la continuité.

Le bilan des groupes de libre expression et des groupes du séminaire vie et santé au travail est plutôt positif. La communication a été améliorée et des actions ont pu être mises en place. Il semblerait que ce principe de groupe de travail en petit comité soit productif, d'autant plus que les actions proposées le sont par et pour les collaborateurs eux-mêmes. **L'idée du groupe de travail est donc à retenir.**

Néanmoins, les groupes de travail, que ce soit lors du séminaire ou lors des groupes de libre expression, ne se sont réunis qu'à une seule et même reprise. **Il semble donc important de pouvoir inscrire les actions en groupe de travail dans une continuité.**

Le groupe projet vie et santé au travail a fait émerger des idées d'actions intéressantes, mais peu à peu, le groupe s'est essoufflé par le manque d'implication des collaborateurs : absences régulières des membres de l'équipe pluridisciplinaire et absence des organisations syndicales.

Les enseignements à tirer de ce groupe est qu'il semble important **d'associer dès le départ l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire afin qu'une co-construction du projet soit réalisée et que tous les membres puissent ainsi être parti prenantes.**

La question de l'intégration au groupe des organisations syndicale reste en suspend car jusqu'à présent, ils se positionnent sur un arrêt des réorganisations comme principal et unique gage de l'amélioration des conditions de travail. Leur participation à de nouveaux groupes de travail serait-elle constructive ?

De même, les pistes d'amélioration de cette expérience sont de **bien formaliser** (objectifs et comptes-rendus de chaque réunion) et **planifier l'organisation du groupe** (dates des réunions fixées en amont et pour l'année), ainsi que de **bien communiquer sur le projet en amont, et par la suite, mettre en valeur les actions** proposées et mises en place (à l'issue de l'ensemble des réunions et si cela se justifie, proposer un plan d'actions en CHSCT).

Par ailleurs, une remarque supplémentaire à apporter est que le groupe part de thématiques de travail pré-établies. Il apparaît au contraire intéressant de **travailler sur des remontées de terrain, sans préjuger d'actions intéressantes à mener, en amont de la démarche.**

III- Plan d'action vie et santé au travail 2014/2015

Afin d'anticiper les changements et pour agir sur la prévention des risques psycho-sociaux, des espaces de discussion pilotés en co-animation viendront **en articulation des actions de la Direction de la communication**. Ces espaces **s'inscrivent dans le projet collectif du centre** : « mener la transformation numérique » et « faire de nos managers des porteurs de la conduite du changement et de la stratégie d'entreprise ».

III.1 La transformation numérique : rappel du contexte et de ses enjeux

La transformation numérique engendre des changements dans les manières de travailler et dans l'environnement personnel. Les nouvelles technologies induisent de nouveaux comportements.

Se pose alors la question de l'intégration et du développement des outils numériques au sein du Groupe, et donc au sein de La Banque Postale et du centre financier. L'un des enjeux forts de ces évolutions devient la **création d'une véritable identité numérique** du Groupe et pour chacun de ses collaborateurs.

Aussi, comment accompagner la mutation des managers et des collaborateurs dans leur activité bancaire tout en maîtrisant les nouvelles technologies ? Comment développer l'employabilité des collaborateurs du Centre financier dans un environnement numérique ? Et comment harmoniser les usages des collaborateurs à titre professionnel et à titre privée ?

D'après Sylvie Joseph⁹⁵, le numérique a des impacts dans l'organisation du travail, au sens très large : « une manière de travailler plus collaborative, l'évolution du poste de travail, l'octroi des bons outils pour gagner en efficacité, l'accompagnement en formation des managers, mais aussi de l'ensemble des collaborateurs afin de les rendre appétents au numérique et qu'ils sachent utiliser les outils modernes dont ils ont besoin [...] Oui, le rôle du manager va changer profondément, on va passer de logiques très hiérarchiques, avec une information très descendante, une régulation du partage du savoir, à des logiques beaucoup plus horizontales, ouvertes, collaboratives [...]. La transformation numérique a donc 2 objectifs : participer de manière active à la qualité de vie au travail et à l'orientation client ».

Ces transformations incluent des chantiers à mettre en œuvre à plusieurs niveaux : les RH (notamment dans la formation aux managers), la direction de la communication (une culture numérique se développe, et avec elle, la construction d'une charte et d'un guide concernant les bonnes pratiques sur les médias sociaux), et le SI.

Habituellement, les changements modifient profondément les organisations et l'environnement de travail. Ils ont donc des impacts sur le plan psychosocial. Il est important pour les décideurs et managers, de prendre le temps de se poser certaines questions en amont du projet de changement, afin d'analyser les risques possibles et d'agir en conséquence. Le changement se prépare et se partage.

III.2 Objectifs des espaces de discussion : soutien managérial et aux collaborateurs

⁹⁵ Directrice du programme transformation interne Digitale Direction du Numérique Groupe La Poste.

L'objectif de ces espaces de discussion est de **faire réfléchir les managers et les collaborateurs sur leurs pratiques professionnelles et personnelles numériques quotidiennes.**

Comment passer d'une culture postale à une culture du digital ? Comment acquérir un mode de pensée différent alors que jusque là on était dans des manières de fonctionner très physiques ? Comment les collaborateurs vivent-ils leur quotidien numérique ? Quel sens y mettent ils ? Quelle en est leur compréhension ? Est-ce qu'ils s'y retrouvent ? Comment favoriser l'appropriation entre les différentes générations (les jeunes face à l'information et les plus âgés) ? Quels sont leurs ressentis ?... Mais aussi, quelle valeur ajoutée du manager dans le contexte de l'accès à l'information par tous ? et comment passer d'une communication d'aujourd'hui descendante, à une communication de demain avec un travail en mode collaboratif (culture de positionnement par rapport à l'information) ?

Plus concrètement, les thèmes peuvent également concerner :

- les échanges numériques sécurisés ;
- l'identité numérique ;
- de nouvelles applications pour faciliter la relation bancaire ;
- le multi canal (utilisation simultanée de différents canaux) ;
- simplifier et rationaliser la façon dont nous travaillons ;
- améliorer la diffusion de l'information et de la culture numérique ;
- développer des usages existants mais méconnus ;
- (le financement participatif)

De même, les évolutions numériques s'accompagnent d'inquiétudes et de questionnements croissants chez les managers et les collaborateurs. Au-delà des pratiques professionnelles quotidiennes, c'est aussi tout un ensemble de **sujets qui peuvent être abordés, et qui sont à la périphérie des transformations numériques du Centre financier.** Au sein de l'équipe RH, l'Assistante sociale participe à l'accompagnement au changement des collaborateurs, et donc de leur appropriation à la révolution numérique. Aussi, comment de sa place, appréhende-t-elle les relations professionnelles futures, et l'interpénétration vie professionnelle/ vie privée liée au numérique ? Comment anticiper et accompagner ces changements avec les spécificités du métier d'AS ? Comment accompagner les collaborateurs afin qu'ils soient co-constructeurs de sens et qu'ils s'approprient au mieux ces transformations ? + voir ici également pour partage d'idées et de solutions du groupe de travail des Assistantes sociales sur le numérique (groupe pilotée par l'Assistante sociale du Centre financier de Toulouse dont les réflexions sont en cours)

Ainsi, les thèmes abordés peuvent être :

- la conciliation vie privée / vie professionnelle : comment gérer son temps ? Comment hiérarchiser ses demandes ?
- l'interpénétration du numérique dans la vie personnelle et vice versa : comment gérer les effets collatéraux dans la sphère professionnelle ?
- comment contribuer à l'équilibre des relations entre les managers et leurs collaborateurs face à l'utilisation des outils numériques à des fins personnelles dans leur activité professionnelle quotidienne ?
- comment accompagner les agents éloignés du numérique (congé parental, CLM, CLD, ALD,...)?
- y-a-t-il addiction au numérique ou au contraire, refus/rejet face au numérique sachant que dans ses activités quotidiennes, l'Assistante sociale peut également être amenée à recevoir des collaborateurs qui vont exprimer leur mal être par rapport au numérique ? Après la détection,

le rôle de l'Assistante sociale est d'alerter et de mettre en mouvement les personnes de l'équipe pluridisciplinaire, et le manager, autour du collaborateur en question afin que des solutions soient trouvées.

IV. Le déroulé avec les différents acteurs

IV.1 Co-construction du projet en équipe pluridisciplinaire

- Co-construction du projet AS/ DRH /APACT/CEP
- Pour l'organisation concrète des espaces de discussion : accompagnement de l'alternant RH par l'assistante sociale
- Information via la DRH à la DO RH
- Informations à la coordinatrice technique et au réseau des AS
- Travail en lien avec les partenaires sociaux
- Par la suite : travail collaboratif avec les autres Centres financiers, le Réseau, et le Corporate, selon l'avancée du projet

IV.2 Présentation du projet et communication sur août et septembre 2014

- 1- Présentation du projet au Directeur du Centre financier de Toulouse
- 2- Présentation du projet et des buts recherchés en CODIR
- 3- Présentation en CODIR élargi
- 4- Information aux membres du CHSCT
- 5- Présentation en communauté managériale

IV.3 Création et planification des espaces de discussion

- **Nombre de groupes :** 4 groupes de 6 personnes
- **Composition des groupes :**
 - un groupe de collaborateurs éloignés du Centre financier (pour cause de maladie ou de congé parental, etc...) de retour en activité (G1)
 - un groupe de collaborateurs (G2)
 - un groupe de managers (G3)
 - un groupe d'Assistants sociaux des centres financiers répartis sur le national (G4)
- **Périodes de réunion des groupes :**
 - G1 dans le courant du dernier trimestre 2014 (Animation APACT/AS)
 - G2 dans le courant du premier trimestre 2015 (Animation CEP/AS)
 - G3 dans le courant du deuxième trimestre 2015 (Animation DRH/AS)
 - G4 dans le courant du dernier trimestre 2014, + dans le courant des premier et deuxième trimestre 2015 (AS Toulouse = pilote du projet)
- **Principe de réunion des groupes G1, G2, et G3 :** deux réunions de deux heures maximum pour chaque groupe :
 - première réunion : faire émerger la parole des participants : pour cela chacun s'exprime à tours de rôle sur les thématiques prédéfinies qu'ils auront reçues en amont pour qu'ils aient le temps d'y réfléchir.
 - Deuxième réunion : après échanges et partages lors de la première réunion, proposition de solutions par les participants eux mêmes (à l'issue de chaque réunion,

un compte rendu est envoyé par l'alternant RH aux différents participants avec en amont de la réunion la demande d'une réflexion préalable).

○ **Thématiques à aborder dans les différents groupes :**

- **G2 et G3 : Managers et Collaborateurs**

L'objectif de ces espaces de discussion est de faire réfléchir les managers et les collaborateurs sur leurs pratiques professionnelles et personnelles quotidiennes.

Premier objectif G2 et G3 : travailler et échanger sur les pratiques professionnelles numériques

Comment passer d'une culture postale à une culture du digital ? Comment acquérir un mode de pensée différent alors que jusque là on était dans des manières de fonctionner très physiques ? Comment les collaborateurs vivent-ils leur quotidien numérique ? Quel sens y mettent ils ? Quelle en est leur compréhension ? Est-ce qu'ils s'y retrouvent ? Comment favoriser l'appropriation entre les différentes générations (les jeunes face à l'information et les plus âgés) ? Quels sont leurs ressentis ?...

Plus concrètement, les thèmes peuvent également concerner :

- les échanges numériques sécurisés,
- l'identité numérique,
- de nouvelles applications pour faciliter la relation bancaire,
- le multi canal (utilisation simultanée de différents canaux),
- simplifier et rationaliser la façon dont nous travaillons,
- améliorer la diffusion de l'information et de la culture numérique,
- développer des usages existants mais méconnus...
- (le financement participatif)

Spécifiquement pour les managers :

- quelle valeur ajoutée du manager dans le contexte de l'accès à l'information par tous ?
- Comment passer d'une communication d'aujourd'hui descendante, à une communication de demain avec un travail en mode collaboratif ?
- Quelle culture du positionnement par rapport à l'information ?

Deuxième objectif G2 et G3 : sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux liés au numérique et apporter un accompagnement spécifique envers ceux qui en sont éloignés

Les évolutions numériques s'accompagnent de questionnements croissants voire d'inquiétudes chez les managers et les collaborateurs. Au-delà des pratiques professionnelles quotidiennes, c'est aussi tout un ensemble de sujets qui peuvent être abordés, et qui sont à la périphérie des transformations numériques du Centre financier.

Ainsi, les thèmes abordés peuvent être :

- comment contribuer à l'équilibre des relations entre les managers et leurs collaborateurs face à l'utilisation des outils numériques à des fins personnelles dans leur activité professionnelle quotidienne ?

- l'interpénétration du numérique dans la vie personnelle et vice versa : comment gérer les effets collatéraux dans la sphère professionnelle ?
- y-a-t-il addiction au numérique ou au contraire, refus/rejet face au numérique ?
- la conciliation vie privée / vie professionnelle : comment gérer son temps ? Comment hiérarchiser ses demandes ?
- comment accompagner les agents éloignés du numérique (congé parental, CLM, CLD, ALD,...)?

- **G1 : agents éloignés du centre et de retour en activité :** libre expression des collaborateurs sur le moment de leur reprise, leur retour sur le poste de travail, quels obstacles ? quelles difficultés ? le retour dans une équipe, l'accompagnement par le manager, leur rapport au numérique, leur perception des évolutions numériques, etc...

- **G4 : Les AS : travail social et numérique**

1^{ère} réunion : échanges d'informations et utilisation pratique : forum handicap + boîte à outils

2^{ème} réunion : note de tendance/problématique en fonction des informations récoltées dans l'ensemble des Centres financiers

3^{ème} réunion : propositions d'actions en fonction de la note problématique

Ici aussi, les AS réfléchissent en amont chacune individuellement et ensuite, confrontent leurs idées lors de réunions. A l'issue de chacune d'elles, un compte rendu est fait, et envoyé à l'ensemble des participants.

Ces réunions se déroulent sur Paris, au siège.



PROJET RH NUMERIQUE VIE ET SANTE AU TRAVAIL 2014/2015



PROJET RH NUMERIQUE VIE ET SANTE AU TRAVAIL 2014/2015



- **Pourquoi un projet vie et santé au travail ?** Inscription du projet dans les plans stratégiques et dans le projet collectif du Centre financier
- **Comment ce projet s'articule avec les actions passées ?** Historique des actions au Centre Financier de Toulouse
- **Quels sont les objectifs du projet ?** Plan d'action vie et santé au travail 2014/ 2015 et rappel sur la prévention des RPS
- **Quels en sont les acteurs et le cadencement ?** Création et planification des espaces de discussion de la transformation numérique



Inscription du projet :

- Plan stratégique Groupe La Poste 2013-2018 dont un des axes principaux de développement est la qualité de vie au travail
- Plan stratégique Groupe La Poste 2020 « Conquérir l'avenir »
- Plan stratégique La Banque Postale santé et bien être au travail 2011-2015
- Les remontées du Grand dialogue au local en octobre 2012
- Deux marches qualitatives du projet collectif du Centre financier de Toulouse, fil rouge numérique



Historique des actions dans le champs médico-social au Centre financier de Toulouse :

- Audit réalisé en 2005 par AUDITECK
- Intervention d'une psychologue du travail en 2007
- Enquête SUMER réalisée en 2008
- DESSP depuis 2009 + EVRP
- Mise en place de groupes de libre expression en 2010
- Séminaire vie et santé au travail en 2011
- Groupe projet vie et santé au travail en 2012



Plan d'action vie et santé au travail 2014/ 2015 :

- La transformation numérique engendre des changements dans les manières de travailler et dans l'environnement personnel
- Ces transformations incluent des chantiers à mettre en œuvre à plusieurs niveaux (RH, Direction Communication, SI)
- Habituellement les changements modifient profondément les organisations et l'environnement de travail, et ont donc des impacts sur le plan psychosocial
- D'où la nécessité d'agir dès maintenant en impulsant une prévention primaire des RPS



Rappel sur la prévention des RPS :

- Est une obligation de l'employeur (article L4121-1 et obligation jurisprudentielle de santé et sécurité de résultat)
- Reste l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise y compris le management
- Constitue une valeur ajoutée de la fonction RH
- Doit se faire en équipe pluridisciplinaire avec les acteurs de prévention (MTLP, IST, ARACT, Assistante sociale)
- Doit concerner les 3 niveaux de prévention pour être efficace : prévention primaire, secondaire et tertiaire



Étape 1 : Les collaborateurs éloignés du Centre financier et de retour :

- Comment accompagner ces personnes dans leur retour au travail en tenant compte des évolutions numériques ?
- Comment permettre aux collaborateurs de revenir en étant le plus connecté possible (accès aux informations LBP et Groupe, aux actualités métier, service...) afin d'éviter tout sentiment d'exclusion, de décalage par rapport aux évolutions technologiques propres à l'entreprise et à leur activité ?
- Comment faciliter le retour pour les collaborateurs sur leur/un poste de travail tout en soutenant l'équipe + le management pour permettre une intégration rapide et un accompagnement de la montée en compétence ?

Étape 2 : Les collaborateurs du Centre financier en activité mais en situation de fragilité face au numérique



Création et planification des espaces de discussion de la transformation numérique :

- Nombre de groupes : 4 groupes de 6 personnes
- Co - animation des groupes : AS + 1 Membre équipe RH/Médicosociale
- Composition des groupes : collaborateurs éloignés du CF et de retour + collaborateurs en difficulté + managers + AS SF
- Périodes de réunion des groupes : de janvier à juin 2015
- Principe de réunion des groupes : deux réunions de deux heures maximum pour chaque groupe avec un investissement temps cohérent avec l'activité opérationnelle



Les acteurs et services en articulation et/ou concourant au projet :

- L'équipe pluridisciplinaire et l'ensemble de l'équipe RH
- Le réseau des AS
- La ligne managériale et les collaborateurs
- Le CHSCT
- La Direction de la communication
- Le service IRT
- Le réseau des DRH
- La branche Numérique



Questions/Réponses





GROUPE DE TRAVAIL DES AS SUR LE NUMERIQUE / Année 2014-2015



GROUPE DE TRAVAIL DES AS SUR LE NUMERIQUE/ ANNEE 2014-2015



- **Pourquoi un groupe de travail sur le numérique ?** Inscription du projet dans les plans stratégiques et dans le projet collectif du Centre financier de Toulouse compte tenu de la révolution numérique
- **Objectifs du groupe de travail** : La prévention des RPS liés au numérique
- **Constitution du groupe de travail** : Quels en sont ses membres et son organisation ?
- **Répartition des binômes et des thématiques** : Qui fait quoi et comment ?
- **Présentation des thématiques de chaque binôme** : Quelle est l'avancée des travaux et quels sont les projets d'action ?



Inscription du projet :

- Plan stratégique Groupe La Poste 2013-2018 dont un des axes principaux de développement est la qualité de vie au travail
- Plan stratégique Groupe La Poste 2020 « Conquérir l'avenir »
- Plan stratégique La Banque Postale santé et bien être au travail 2011-2015
- Les remontées du Grand dialogue au local en octobre 2012
- Deux marches qualitatives du projet collectif du Centre financier de Toulouse, fil rouge numérique



Objectifs du groupe de travail :

- Proposer des actions de prévention primaire des risques psychosociaux liés au numérique
- Réfléchir à l'arrivée du numérique et à ses impacts dans nos pratiques professionnelles en tant qu'Assistants sociaux



▪ **Rappel du contexte et de ses enjeux :**

- La transformation numérique engendre des changements dans les manières de travailler et dans l'environnement personnel
- Ces transformations incluent des chantiers à mettre en œuvre à plusieurs niveaux (RH, Direction Communication, SI)
- Habituellement les changements modifient profondément les organisations et l'environnement de travail, et ont donc des impacts sur le plan psychosocial
- D'où la nécessité d'agir dès maintenant en impulsant une prévention primaire des RPS



▪ **Les membres du groupe de travail :**

- Hélène Jouan (AS Nantes)
- Véronique Thibault (AS Grenoble)
- Pauline Roques (AS Limoges)
- Damien Marchand (AS Limoges)
- Sarah Ponchon (AS Bordeaux)
- Emilie Blanc (AS Toulouse)
- Sylvie Taurines (AS Marseille)
- Claire Ferhat (AS Marseille)
- Martine Ardanuy (AS Coordinatrice nationale SF)

▪ **Soit 1 AS sur 3 du réseau des Centres financiers qui participe !**





▪ **Son organisation :**

- Réunion du 17 septembre 2014 : Échange d'informations sur le numérique et intégration du compte rendu à la boîte à outils des AS avec des éléments pour les forums annuels sur le handicap
- Réunion du 19 novembre 2014 : Accueil de 2 nouveaux membres dans le groupe (Sylvie T. + Claire F.) + constitution des binômes, choix et répartition des thématiques + premier point et réajustement sur les questionnaires
- 3 nouvelles réunions réparties sur les 3 premiers trimestres 2015 où chaque binôme présentera l'avancée de ses travaux pour une restitution finale et globale à la rentrée de septembre 2015



▪ **La répartition des binômes et des thématiques :**

- Hélène J. + Véronique T. : Les pratiques numériques des AS et les enjeux dans notre activité professionnelle quotidienne + l'optimisation de l'utilisation du numérique dans nos pratiques au niveau du réseau voire de la filière des AS ?
- Pauline R. + Damien M. : Les opportunités et risques du numérique dans l'articulation vie professionnelle – vie privée
- Sarah P. + Émilie B. : L'accompagnement à l'acculturation au numérique des collaborateurs
- Sylvie T. + Claire F. : En appui sur les différents groupes avec une participation plus accrue sur le binôme de l'accompagnement à l'acculturation





- **Charte de fonctionnement du groupe de travail :**
 - **Responsabilité** : chaque binôme travaille sur sa thématique
 - **Autonomie dans son organisation** : la recherche d'informations, l'appel à des partenaires internes et/ou externes, le choix de la méthodologie, le partage avec l'autre membre du binôme, etc ...
 - **Latitude en terme de créativité** après appréciation de l'opportunité des démarches à entreprendre
 - **Restitution** d'au moins un membre de chaque binôme lors des 3 prochaines réunions pour partage avec l'ensemble des membres du groupe de travail



- **Binôme de Véronique T. + Hélène J. :**
 - point sur les pratiques numériques des AS (avantages/ inconvénients)
 - enjeux dans notre quotidien (relation avec l'usager et les managers)
 - optimisation de l'utilisation du numérique (apport pour le réseau, la filière ?)
- **Principaux résultats à ce stade :** Il semble que nous ayons pris le tournant du numérique, mais que nous sommes vigilants quant aux dérives et inquiets car nous ne maîtrisons plus grand-chose...
- **Méthodes de travail sur l'année :**
 - dépouillement des questionnaires sur les pratiques personnelles
 - construction d'un nouveau questionnaire sur les pratiques professionnelles en simplifiant l'ancien
 - documentation de l'ANAS qui travaille sur cette thématique
 - conférence Numérique et addiction en avril 2015





- **Résultats des questionnaires sur les pratiques personnelles :**
13 réponses (soit près d'1 AS sur 2)

- **Tranches d'âge :**
 - ⇒ 18-24 ans: 2
 - ⇒ 25-34 ans: 5
 - ⇒ 35-44 ans : 2
 - ⇒ 45-54 ans : 4
 - ⇒ + de 55 ans : 1

- **Ancienneté : 9 AS inférieur ou égal à 3 ans**



- **Équipement et utilisation Internet (Cadre privé) :**

Tout le monde a une connection internet et au moins un ordinateur.
10/13 ont un smartphone
Connections à internet : tous les jours min 1 fois/jour ou pour 2 pers. plusieurs fois/semaine
Téléchargements appli : 10/13
Réseaux sociaux : 7/13
Réseaux pro : 2/13
Transfert fichiers lourds: 4 ne le font pas
Messagerie instantanée: 7/13 ne pratiquent pas
Achats en ligne : 4/13 ne le font pas

- **Définition du numérique :**

Mots cités : Mails, ordinateurs, TV, smartphones, tablettes, téléphone, appareils photos, réseaux sociaux et pro, appli...
Appareils susceptibles de chercher, stocker, enregistrer et transmettre des infos, de communiquer à distance
Facilitation (partages de données), simplification accès à l'info
Vigilance car perte de contrôle
Modifie rapport au temps et à la spacialité
Repenser les valeurs





- **Résultats des questionnaires mis en ligne sur le numérique et les pratiques professionnelles 86% de réponses.**

Outils les plus utilisés : Internet, Intranet et mail. Visio et audio conférences très peu utilisées

Les difficultés rencontrées : outils obsolètes, accès scanner et les craintes éthiques

Mise à disposition d'informations sous forme numérique pour les agents : 40 % le font pour les informations sociales ou pour les actions collectives. Encore peu pour mettre en lumière notre rôle et nos missions.

Le mail est un moyen d'expression pour les agents et les managers mais attention aux dérives notamment des managers qui l'utilisent pour alerter, se couvrir ; être vigilant à la confidentialité de l'écrit (cc ou cci). Le mail est un outil complémentaire de lien pour les agents afin de prendre un RDV ou transmettre des documents ou donner des nouvelles. Le mail peut être un espace de parole toujours disponible, facile d'accès pour déposer les choses librement, au moment choisi par l'agent en toute discrétion par rapport à leur environnement de travail et le mail permet d'organiser sa pensée.



Avantages du numérique pour les AS

Maintien des liens
Immédiateté,
Gain de temps, rapidité
Recherche d'info vastes,
Réseaux de partenaires, stockages de documents
Communication non dérangeante
Compensation personnes handicapées
Divertissant
Écologique (-papier)

Inconvénients du numérique pour les AS

Isolement, perte de contacts directs
Instantanéité, risque de réaction émotionnelle
Chronophage
Piratage, confidentialité,
Perte de contrôle, info noyées dans la masse
Obligation de réagir instantanément
Intrusion vie privée
Mémoire ↓
Addictions
Écologique (conso énergie++)





▪ **Propositions d'actions suite aux résultats du questionnaire:**

1. Nécessité d'optimiser les outils existants :

- **Lotus** (par exemple, option « confidentiel », agenda partagé, etc...) donc voir pour formation ou partage de bonnes pratiques entre nous.
- **Bahia** : voir ce qui pose problème et faire des propositions.
- **Internet** : certains sites nous sont refusés ⇒ Martine va se rapprocher de la DO
- **Scanners** : améliorer l'accessibilité pour chaque AS ⇒ Martine va se rapprocher de la DO et voir avec l'arrivée de Windows 7
- **Visio conférence** : En favoriser l'utilisation par exemple pour du travail en groupes de 5/6 AS
- **L'audio** : L'utiliser plus régulièrement ⇒ mise en place d'une réunion plénière 1fois/mois



2. Exploration de nouveaux outils :

- Google Drive (mis en ligne et exploitation de questionnaires avec une adresse mail commune au réseau?)
- Doodle (programmation de réunions)
- Tredunion (messagerie instantanée)
- Quicker (pour accès boîte à outils commune) Martine concrétise avec A. Bourdeau
- Moteur de recherche : www.google.log.intra.laposte.fr
- Prévoir un mode opératoire et des mises en situations si besoin: réunion possible à Issy les Moulineaux avec des coachs numériques et désignation d'un référent pour le réseau.

3. Communication numérique des AS :

- Plaquette numérique commune avec logo des AS: Hélène est en train de réaliser une plaquette d'information sur le métier pour mettre en ligne sur l'Intranet local afin d'y être plus visible et le transmettra au groupe de travail pour le démultiplier si besoin.
- Améliorer la communication de notre profession et des services (par exemple, communication numérique offre sociale avec flashes fonds d'écran); alimenter l'Intranet sur les actions collectives proposées et nos actualités.





4. Projets collectifs numérique AS :

- **En faveur des collaborateurs éloignés du Centre et de retour (travaux en cours Sarah – Sonia – Sylvie – Emilie)**
- **Forum handicap numérique en lien avec les responsables GAR (déjà initié sur Toulouse donc à voir pour partage avec d'autres CF) Véronique mois de novembre.**
- **Prévoir dans l'observation sociale un focus sur des collaborateurs en fragilité face au numérique avec des préconisations**
- **création d'ateliers pour faciliter l'accès au droit du type offre sociale, site CAF, ameli.fr, portail malin, etc...Expérimentation Hélène/Véronique.**
- **inclure un atelier également pour les pré retraités en complément de la formation « bien préparer sa retraite ». Hélène/Véronique/ Pauline/Damien.**



▪ Binôme de Pauline R. + Damien M. :

Modules de sensibilisation au numérique pour l'interface vie personnelle des agents :

- Prévention envers les adolescents
- Découverte auprès des retraités



- **Prévention envers les adolescents :**
 - Destinataires : Les agents ayant des proches adolescents
 - Objectif : Travailler sur les possibles risques d'utilisation des réseaux sociaux et la préservation de son identité numérique (toutes les informations disponibles sur la Toile).
 - Étape 1 : Repérer les besoins au sein des structures (questionnaire, réunion,...) et **si nécessaire**,
 - Étape 2 : Trouver des partenaires locaux comme les associations spécialisées telles que la MDA 87, Calysto, le CRIJ,...
 - Étape 3 : Définir l'intervention (plaquettes, forum, scénettes de théâtre,...
 - Étape 4 : Évaluer l'action faite.



- **Découverte du numérique pour les retraités :**
 - Destinataires : Les retraités de la Poste.
 - Objectif : Accompagner les retraités qui le souhaitent vers les nouveaux outils numériques (opportunités et risques).
 - Étape 1 : Estimer les attentes du public cible avec la DNAS et **si nécessaire**,
 - Étape 2 : Trouver des partenaires locaux comme la DNAS, l'ANR, e-seniors, ACTISSE, ...
 - Étape 3 : Définir l'intervention (plaquettes d'information, petits cours d'informatique avec des partenaires,...)
 - Étape 4 : Évaluer l'action faite.





▪ **Résultats des réflexions en cours du binôme Pauline/Damien :**

En faveur des jeunes :

A ce stade, l'idée est de se greffer aux actions en cours de réalisation avec la Direction de la communication de Limoges qui veut organiser des petits déjeuners numériques.

A voir, si constitution de questionnaires sur Google Drive pour sonder en amont les attentes des collaborateurs ? A voir si intervention de partenaires du type CRIJ avec diffusion de plaquettes pendant le petit déjeuner numérique ?



▪ **Résultats des réflexions en cours du binôme Pauline/Damien :**

En faveur des pré-retraités :

Sur Limoges, il y a une retraité qui appartient à l'association ABEL et qui serait partante pour faire des petits groupes d'ateliers afin de sensibiliser au numérique (navigation Internet, etc...). Cette association existe dans les autres villes. Le but serait de créer ce module et de l'insérer aux modules déjà existants de préparation à la retraite mais sans que cela soit obligatoire, plutôt sous le format d'une option du module.

Autre remarque : l'idée serait aussi de créer un espace numérique pour que les retraités puissent avoir directement accès de chez eux aux offres sociales DNAS.





- **Binôme de Sarah P. + Émilie B + AS CF Marseille :
Accompagnement à l'acculturation au numérique des collaborateurs**
- ceux qui ont été éloignés du Centre financier et qui sont de retour,
- les managers de ces collaborateurs éloignés qui sont en questionnement sur leurs pratiques professionnelles pour un meilleur accompagnement



Les collaborateurs éloignés du Centre financier et de retour :

- Comment accompagner ces personnes dans leur retour au travail en tenant compte des évolutions numériques ?
- Comment permettre aux collaborateurs de revenir en étant le plus connecté possible (accès aux informations LBP et Groupe, aux actualités métier, service...) afin d'éviter tout sentiment d'exclusion, de décalage par rapport aux évolutions technologiques propres à l'entreprise et à leur activité ?
- Comment faciliter le retour pour les collaborateurs sur leur/un poste de travail tout en soutenant l'équipe + le management pour permettre une intégration rapide et un accompagnement de la montée en compétence ?





▪ **Méthodologie d'action :**

- Constitution d'une grille d'enquête élaborée en co-construction avec AS, DRH et managers du CF Toulouse
- Réalisation d'entretiens de collaborateurs éloignés du Centre et de retour (7 au CF de Toulouse, 7 au CF de Bordeaux, 7 au CF de Marseille)
- Création d'espaces de discussion des 7 collaborateurs du CF de Toulouse concernés afin qu'une discussion et un partage d'expériences aient lieu
- Mise en commun de l'ensemble des entretiens réalisés sur les 3 Centres par les 3 AS (travail en cours), soit plus d'une vingtaine d'entretiens
- Résultats au 15/04 et mise en lumière des 10 préconisations suivantes



▪ **Résultats des travaux en faveur des collaborateurs éloignés du Centre et de retour :**

Respecter les différentes étapes de la maladie

- au début de la maladie, le collaborateur s'occupe en priorité de sa maladie
- progressivement, il va mieux et commence à se poser des questions liées à sa reprise
- plus la reprise arrive et plus les questions se multiplient jusqu'au moment fatidique où le médecin accorde la reprise : là période délicate car beaucoup de choses à ingurgiter d'un coup

- ≥ 1. D'où la nécessité de maintenir un lien numérique pour que l'accompagnement à la reprise puisse se faire d'une **manière progressive** (avant la reprise, au moment de la reprise, et quelques temps après la reprise) et en fonction de l'état d'évolution de la santé et du collaborateur car il y a une phase sensible lorsque le collaborateur commence à reprendre (plein de nouvelles choses à ingurgiter)

Des différences de profil

- une population de fonctionnaire en majorité et de femmes : pour certains/nes, isolement social réel (pas d'entourage familial, ni amical hormis à La Poste) avec un équipement numérique mais pas toujours
 - une population plus jeune : généralement des salariés qui sont entourés et qui sont équipés d'un point de vue numérique
- ≥ 2. D'où la nécessité de mettre à disposition **une palette d'outils numériques** (forum, chat, intranet, web cam) et de proposer les mêmes services **en format non numérique** (courrier, téléphone)





▪ **Résultats des travaux en faveur des collaborateurs éloignés du Centre et de retour :**

Des disparités entre services

- certains services sont régulièrement en lien avec le collaborateur éloigné et lui font parvenir des informations, y compris des documents
- certains services : aucun lien avec le collaborateur éloigné

≥ 3. D'où la nécessité **d'uniformiser les pratiques** d'un service à un autre et de **formaliser** les pratiques

Le rôle particulier du manager

- certains managers téléphonent au collaborateur afin de prendre des nouvelles ou pour planifier les CA. Attention, cette prise de contact peut être mal interprétée et mettre la pression au collaborateur.
- à contrario, certains managers ne prennent pas de nouvelles ce qui peut être mal perçu par le collaborateur.

≥ 4. D'où la nécessité de mettre à disposition des outils avec des **créneaux /plages horaires** dédié(e)s aux échanges après proposition au collaborateur mais aussi au service (équipe et manager) + de créer une **charte de fonctionnement** de cette mise en lien et que celle-ci soit assurée par l'**AS en tant qu'interface** et « garde fou » des échanges car tous les échanges ne sont pas bons



▪ **Résultats des travaux en faveur des collaborateurs éloignés du Centre et de retour :**

Le Collaborateur doit garder la maîtrise des échanges

- le format intranet/ ou forum en complément d'échanges virtuels avec les personnes, est intéressant car il permet au collaborateur d'avoir accès aux informations quand il en ressent le besoin. Donc pas forcément le mail qui peut « inonder » la personne.

≥ 5. D'où la nécessité de créer un **espace dédié aux collaborateurs éloignés** de même type que le Portail Malin accessible à tout moment et de chez soi + Afin d'inciter le collaborateur à s'y rendre, y incorporer des rubriques attractives.

Un entretien virtuel avec l'AS et un RH de proximité ou autre acteur

- Une web cam permettrait de s'entretenir avec l'AS en fonction des questions que l'on souhaite poser, mais il serait peut être intéressant de créer des plages avec l'AS et un responsable de proximité pour tout ce qui est lié aux questions RH (CA, etc...).

≥ 6. D'où la nécessité de créer plusieurs **plages horaires de maintien de lien** (que ce soit avec l'équipe et ou le manager) mais aussi **avec d'autres acteurs** en fonction des questions qui se posent (RH de proximité, IST, APACT, CEP, Com etc..) car plusieurs types d'informations sont nécessaires (Vie du Centre (entrée, sorties, etc...) + Vie du service (changement de logiciel, etc...) et de l'équipe





▪ **Résultats des travaux en faveur des collaborateurs éloignés du Centre et de retour :**

En cas de réorganisation ou de changement de service

≥ 7. Nécessité d'avoir un accompagnement de proximité. Par exemple, via le numérique, pouvoir avoir connaissance en amont avant la reprise, des informations, nouveau service, nouvelle salle, et **pouvoir visualiser** nouveau manager et nouveaux collègues (web cam ?)

Formaliser lors de la reprise

≥ 8. Nécessité d'envoyer un **courrier formel** au collaborateur lui indiquant qu'il va reprendre à tel service, à telle date, etc... lui donnant l'impression d'être attendu

Parcours de ré-intégration au moment de la reprise

≥ 9. Nécessité d'aller **visiter** le service, **rencontrer** les nouveaux collaborateurs des autres services (RH notamment, pôle médico-social, etc...), récolter des informations sur le quotidien (carte de cantine, badge, TPAS, temps partiel thérapeutique, infos sociales, etc...) avec création d'un mémo ou une **mallette de ré accueil** ?

Sensibiliser au handicap invisible

≥ 10. Nécessité de **sensibiliser** l'équipe et le manager du collaborateur au « **handicap invisible** »



Les acteurs et services en articulation et/ou concourant au projet en lien avec le Centre financier de Toulouse :

- L'équipe pluridisciplinaire et l'ensemble de l'équipe RH
- Le réseau des AS
- La ligne managériale et les collaborateurs
- Le CHSCT
- La Direction de la communication
- Le service IRT
- Le réseau des DRH
- La branche Numérique





Un grand remerciement pour votre attention

Questions/Réponses

**PREPARATION ET COMPTE-RENDUS DES RENCONTRES DES AS
AU SEIN DU GROUPE DE TRAVAIL NUMERIQUE**

Objet du 1^{er} mail : Lancement du groupe de travail sur le numérique !

Bonjour à toutes et à tous,

Je fais parvenir ce mail à l'ensemble du réseau car comme vous le constatez, le groupe démarre, donc il est encore possible de s'inscrire pour celles qui le souhaitent.

En premier lieu, je tiens à remercier les membres déjà inscrits pour l'intérêt que vous portez à ce groupe de travail, et pour votre participation au sein de celui-ci.

Comme convenu dans la continuité de mon intervention lors de notre dernière réunion réseau, je vous envoie ce mail qui récapitule les actions que je vous propose de mettre en place.

Dans un premier temps, je vais re-situer l'idée de départ de ce groupe de travail et son articulation avec mon projet de recherche (**A**).

Dans un second temps, je vais vous proposer une organisation de travail afin de concrétiser les objectifs de ce groupe (**B**).

A - Groupe de travail et articulation avec mon projet de recherche

Comme vous le savez, la Poste va de nouveau subir des mutations de grande ampleur, notamment avec le développement du numérique. Ces transformations profondes et rapides vont inévitablement impacter les postiers.

Le but de ce groupe de travail est que les Assistants sociaux des services financiers puissent, déjà en amont, réfléchir sur l'arrivée du numérique, dans le cadre de l'accompagnement du changement et de la prévention des risques psycho-sociaux (actions qui font parties de nos missions en tant qu'A.S). Par ailleurs, ces réflexions ne peuvent qu'améliorer nos connaissances sur le numérique en général et en lien avec le travail social, pour ainsi mieux informer et orienter les collaborateurs vers nos partenaires du champ de l'action sociale.

De mon côté, j'appartiens au groupe scientifique du GEPSO (Groupe national des établissements publics sociaux et médico-sociaux) dans le cadre de la réalisation de ma thèse qui concerne les effets de l'organisation du travail sur les collaborateurs, et le rôle de la communication dans la prévention des risques psycho-sociaux. Il s'agit d'une recherche en sciences de l'information et de la communication, par le biais d'une étude en communication des organisations.

Grâce au GEPSO, j'ai accès à des documents (articles, rapports,...) sur le travail social et le numérique, ainsi qu'à l'organisation d'un colloque sur ce thème qui va se tenir vers la rentrée de septembre 2014, sur Menton. C'est pourquoi, je propose de partager ces informations avec vous, afin de lancer puis d'étayer nos réflexions.

B. Organisation et objectifs des travaux

Il pourrait être intéressant que nous puissions d'ores et déjà rechercher, puis échanger des documents. Pour cette phase de recherche de documents, l'ensemble des Assistants sociaux du réseau, pour celles qui le souhaitent, peuvent également y contribuer, même si par la suite, les contributeurs ne souhaitent pas être membres actifs du groupe de travail. Ces informations récoltées se classeraient en trois axes de travail :

- ↳ a)- le travail social et le numérique en général, pas forcément au sein de la Poste. Cet apport théorique peut nous aider à anticiper, et réfléchir aux questions soulevées par le

numérique au sein du secteur social. Je fais parvenir tout un dossier sur le sujet aux membres du groupe de travail.

- ↳ b)- l'arrivée du numérique au sein des entreprises, et de la société. Les impacts sur les personnels, les conditions de travail, etc.... Cet axe de travail à besoin d'être enrichi d'informations et de documentations sur le sujet. Pour ceux qui sont intéressés, merci d'alimenter cette rubrique.
- ↳ c)- Dans la lignée de l'intervention faite par Maud Degruel lors du séminaire AS SF, l'arrivée du numérique au sein de la Poste. (le travail collaboratif, la nouvelle place des managers, la conciliation vie privée- vie professionnelle, etc...). Cette partie est à traiter en priorité et je vous remercie d'être à l'affût de toutes informations sur le sujet.

Si vous en êtes d'accord, au fur et à mesure que vous avez des informations, documents, articles, etc..., je vous propose de les envoyer par mail à l'ensemble du réseau. J'en ferai de même de mon côté. Peut-être pourrions nous nous fixer un délai pour la récolte des documents pour que le groupe de travail puisse ainsi planifier au mieux ses actions par la suite. Nous pourrions fixer le délai limite de récolte des documents pour la rentrée de septembre 2014. Qu'en pensez-vous ?

Pour ceux déjà inscrits, je vous propose, en fonction de vos disponibilités, de commencer à consulter les documents envoyés. Je pense que le mieux serait de se les partager et de s'en faire, par la suite (donc en septembre 2014), un retour collectif.

Afin que la répartition soit à peu près équitable, je propose la répartition suivante :

- 1 personne sur « le numérique dans l'éducatif » + le numérique et les seniors (au total, 4 documents. Noémie, je te propose peut être celui-ci car il s'agit du thème le moins dense. Je sais que tu as d'autres groupes de travail)
- 2 personnes pour les rapports en travail social + les réflexions de professionnels (étant donné que ce thème est assez fourni, je pense que le mieux est de le traiter à deux. Si vous le souhaitez, je pensais du coup, à Damien et Pauline étant donné que vous êtes deux sur Limoges ?)
- 1 personne sur « le numérique dans les entreprises » + « le numérique et ses dangers » + la préparation du colloque (je peux me positionner sur ce thème étant donné qu'il viendra également nourrir ma thèse)
- 1 personne sur « le numérique et le handicap » (il reste Véronique. Est-ce que ce sujet te conviendrait ?)

Par la suite, dans le cadre des réunions dédiées à ce groupe de travail (que celles-ci soient physiques, téléphoniques, ou en visio-conférences,... et en fonction de vos disponibilités) nous pourrions ainsi échanger sur l'ensemble des informations récoltées. Le but de nos rencontres serait de partager nos questionnements, et de réfléchir ensemble sur notre inscription en tant qu'AS Services Financiers La Poste, dans ces transformations numériques.

A l'issue de chacune de nos rencontres, je propose de faire un compte-rendu de l'état d'avancement de nos réflexions pour la fois d'après.

N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations complémentaires !

A très bientôt !

Emilie

2^{ème} mail : Organisation et planning du groupe de travail sur le numérique 2014/2015

- **Dates et fréquence des rencontres :**

Pour plus de simplicité, les réunions du groupe de travail seront toutes accolées aux différentes réunions du réseau, soit la veille, soit le lendemain (en fonction de vos disponibilités). Au total, il y aura donc 5 rencontres :

- le 17 septembre 2014, après midi (R1)
- à planifier sur le premier trimestre 2015 (R2)
- à planifier sur le second trimestre 2015 (R3)

- **Thèmes des rencontres :**

R1 : Travail social et numérique

R2 : Réflexions sur notre inscription et notre rôle d'AS SF dans l'accompagnement aux changements face à ce contexte de révolution numérique au sein des différents Centres financiers

R3 : Propositions d'actions en soutien managérial et en faveur des collaborateurs

- **Les objectifs des rencontres :**

R1 : Echanges et partage sur les différents documents envoyés aux membres du groupe

Pour rappel :

- Hélène et Pauline : NTIC et enjeux en travail social
- Damien : réflexions de professionnels sur le numérique
- Véronique : Numérique et handicap
- Emilie : Numérique et éducatif, Numérique et personnes dépendantes/senior, Numérique et ses dangers

Idée d'utilisation concrète de cette rencontre par la suite : le compte rendu et notamment la partie sur le Numérique et le handicap/ personnes dépendantes peut servir à alimenter l'organisation éventuelle d'un **forum d'information** dans le cadre des actions menées régulièrement chaque année au sein des centres financiers sur le **handicap**.

Autre idée d'utilisation concrète de cette rencontre par la suite : le compte rendu peut permettre de créer des documents d'information sur chaque thème abordé et de les insérer dans notre **boîte à outil des AS** pour nos pratiques quotidiennes

R2 : Faire remonter des données de terrain sur le numérique

Sur le modèle des autres groupes de travail, l'idée serait de **faire remonter des données du terrain des centres financiers** avec appel à contribution à l'ensemble du réseau, **et de croiser ces informations avec des données recueillies sur l'impact du Numérique en entreprise**.

Le but serait de faire une **note de tendance/note problématique (synthèse puis analyse collective des éléments recueillis)** sur les difficultés rencontrées, les enjeux, les questions qui

se posent, l'actualité au sein des centres en terme de numérique, les effets de la communication qui est faite, des formations, etc...

En effet, quelles réflexions pouvons-nous avoir sur notre inscription en tant qu'AS dans la prévention des risques psychosociaux liés au Numérique ?

Les évolutions numériques s'accompagnent d'inquiétudes et de questionnements croissants chez les managers et les collaborateurs. Au-delà des pratiques professionnelles quotidiennes, c'est aussi tout un ensemble de **sujets qui peuvent être abordés, et qui sont à la périphérie des transformations numériques des centres financiers.**

Au sein de l'équipe RH, l'Assistante sociale participe à l'accompagnement au changement des collaborateurs, et donc de leur appropriation à la révolution numérique. Aussi, comment de sa place, appréhende-t-elle les relations professionnelles futures, et l'interpénétration vie professionnelle/ vie privée liée au numérique ? Comment anticiper et accompagner ces changements avec les spécificités du métier d'AS ? Comment accompagner les collaborateurs afin qu'ils soient co-constructeurs de sens et qu'ils s'approprient au mieux ces transformations ?

Ainsi, les thèmes abordés peuvent être :

- la conciliation vie privée / vie professionnelle : comment gérer son temps ? Comment hiérarchiser ses demandes ?
- l'interpénétration du numérique dans la vie personnelle et vice versa : comment gérer les effets collatéraux dans la sphère professionnelle ?
- comment contribuer à l'équilibre des relations entre les managers et leurs collaborateurs face à l'utilisation des outils numériques à des fins personnelles dans leur activité professionnelle quotidienne ?
- comment accompagner les agents éloignés du numérique (congé parental, CLM, CLD, ALD,...)?
- y-a-t-il addiction au numérique ou au contraire, refus/rejet face au numérique sachant que dans ses activités quotidiennes, l'Assistante sociale peut également être amenée à recevoir des collaborateurs qui vont exprimer leur mal être par rapport au numérique ? Après la détection, le rôle de l'Assistante sociale est d'alerter et de mettre en mouvement les personnes de l'équipe pluridisciplinaire, et le manager, autour du collaborateur en question afin que des solutions soient trouvées.


R3 : Proposition d'un plan d'actions

En fonction des réflexions du R2 et du R3, quelles actions pouvons-nous mettre en place de façon concrète ?...

- ... en soutien aux managers ?... dans le contexte du travail collaboratif ?
- ... en faveur des collaborateurs ?

10/09/2014 11 : 30

{Dans l'archive} Rappel groupe de travail Numérique

Emilie Blanc  Martine Ardanuy, Helene Jouan, Pauline Roques, Damien Marchand, Veronique Thibault

Archiver : Ce message est en cours d'affichage dans une archive.

Bonjour à toutes et à tous,

Notre première réunion "Groupe de travail Numérique" approchant, je me permets de vous envoyer ce petit rappel.

Merci d'avance à celles et ceux qui le peuvent de m'envoyer votre synthèse concernant les documents respectivement envoyés. Si le délai est trop juste pour certaines ou certains d'entre vous, vous pouvez bien sur me l'envoyer après notre réunion du 17 septembre 2014.

J'en profite également pour vous envoyer une proposition d'organisation globale (le document ci-joint) du "Groupe de travail Numérique" avec les objectifs poursuivis à chaque étape, afin que nous puissions tous s'accorder sur une vision commune. Bien entendu, celle-ci n'est pas figée et risque d'évoluer au fur et à mesure de nos échanges et de nos rencontres...

Pour information, je suis absente à partir de cette après midi jusqu'au mardi 16 septembre au matin.

Bonne fin de journée !

Emilie



Organisation et planning du groupe de travail sur le numérique 2014 2015.doc



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité


Groupe de travail AS/Numérique – Mercredi 17 septembre 2014

1. Idées Numérique Travail social en Services financiers :

- formations en visioconférence ;
- plate forme interactive / chat d'AS (Mais qu'est ce que ça apporte de plus à l'entreprise ? à la personne ? Quels dangers ? Si oui, comment les contourner ?) ;
- création d'un site de questions fréquentes / foire aux questions (mais attention aux demandes cachées) ;
- boîte à outils : site en cours ;
- le travail évolue en Services financiers, il est de plus en plus rapide (il ne faut pas faire de la sur qualité) + les changements sont de plus en plus fréquents et de plus en plus rapides. Comment adapter le rôle de l'AS (sa temporalité) et la temporalité du moment (changements de l'entreprise de plus en plus rapides et de manière générale dans la société avec une accélération des rythmes) ? Le rapport au temps est émotionnel et impulsif .
- attention de bien être vigilant aux textes en pdf .
- notre rôle peut-il passer par une revalorisation des compétences des collaborateurs ? (les jeunes / les plus âgés ?)

01/10/2014 16 :52

{Dans l'archive} Synthèse Groupe de travail Numérique / Boîte à outils/ Forum handicap

Emilie Blanc  Martine Ardanuy, Veronique Thibault, Helene Jouan, Pauline Roques, Damien Marchand

Bonjour à toutes et à tous !

Je viens de terminer l'assemblage de nos différents éléments concernant le numérique. Cette synthèse pourra être ajoutée à notre boîte à outils collective. A voir par la suite sous quelle forme afin qu'elle s'uniformise avec les autres synthèses de la boîte à outils.

Martine, j'attends ton feu vert afin de l'a diffuser à l'ensemble du réseau. Chacun pourra par la suite l'a compléter à sa guise (Damien, tu pourras également y ajouter ta partie).

Je fais un fichier à part pour le Numérique et le Handicap, car je pense que ces éléments peuvent être utiles à plusieurs d'entre nous pour la préparation du forum handicap.

Ne vous inquiétez pas concernant nos échanges lors de notre groupe de travail du 17/09/2014, je les garde précieusement pour notre prochaine réunion du 19/11/2014. Comme prévu, je suis en train de préparer un document à diffuser entre notre dernière réunion et la prochaine afin de faire partager nos réflexions et de faire s'exprimer l'ensemble du réseau sur cette problématique si les AS le souhaitent. Dès que le document est finalisé, je vous le fais passer !

Merci encore pour vos contributions !

Bonne fin de journée,

Emilie



REUNION GROUPE DE TRAVAIL NUMERIQUE 17092014.doc



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

07/10/2014 17 : 23

{Dans l'archive} Contributions boîte à outils / Informations numériques

Emilie Blanc  Martine Ardanuy

Cc : Vanessa Maignot, Françoise Aymard, Marie-Patricia Buhagiar, Marie-Odile Thauvin, Laetitia Gohaud, Christine Sacre, nathalie.bieri, Valerie Bertrand, Sylvie Taurines, Claire Ferhat, Sonia Osmanville, marie-claude.arrighi-leonetti, anne-sophie.declercq, Katia Amriou, Chloe Francois, Noemie Launay, Emilie Blanc, Veronique Thibault, Sarah Ponchon, Caroline Sanchez, Alysee Duquennoy, Rosalie Klein, Damien Marchand, Pauline Roques, Helene Jouan, Lucie Dhonneur, Sylvie Beaudonnat

Archiver : Ce message est en cours d'affichage dans une archive.

Bonjour à toutes et à tous !

Suite à notre réunion du groupe de travail Numérique du 17/09/2014, je vous fais parvenir l'assemblage de nos différents éléments concernant le numérique. Ces synthèses pourront être ajoutées à notre boîte à outils collective. A voir par la suite sous quelle forme afin qu'elles s'uniformisent avec les autres synthèses de la boîte à outils. Chacun/ chacune peut les compléter à sa guise.

Je fais un fichier à part pour le Numérique et le Handicap, car je pense que ces éléments peuvent être utiles à plusieurs d'entre nous pour la préparation du forum handicap.

Bonne fin de journée,





Handicap et Numérique Contributions Boite à outils.doc



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

CONTRIBUTIONS BOITE A OUTILS / DEFRICHAGE NUMERIQUE

Groupe de travail Numérique du 17/09/2014

Participants : Hélène Jouan, Pauline Roques, Damien Marchand, Véronique Thibault, Martine Ardanuy (coordinatrice technique)

Pilote du groupe de travail : Emilie Blanc

1- Banque et Numérique

- **Article Usine digitale / 2 juillet 2014**

- La conduite du changement est la clé de voûte de la transformation numérique dans les banques
- Transformation relation client et nouveaux enjeux
- C'est le client qui a pris le pouvoir (il décide quand, où et comment il rentre en relation avec la marque)
- Le parcours client s'est digitalisé et la relation multicanal se développe mais les risques sont élevés car 90 % des consommateurs sont prêts à abandonner une marque s'ils sont déçus
- Une réorganisation interne est nécessaire
- Il y a un changement de culture client, mais il faut que l'entreprise se transforme d'abord en interne
- Le SAV devient social : Twitter devient un canal privilégié
- Le rôle des réseaux sociaux et des communautés devient prépondérant avec un dialogue qui s'installe entre les clients
- La Banque Postale va utiliser Vine : application vidéo gratuite de Twitter pour illustrer les réponses aux questions les plus fréquemment posées
- Trois raisons expliquent ces nouveaux comportements : besoin de dialoguer autour des produits et services + relation plus humaine avec la marque ou l'entreprise + relation plus fluide et personnalisée. Les clients utilisent un canal qu'ils maîtrisent.
- Une relation client adaptée : écoute active, interaction sur Facebook et Twitter car le client est devenu acteur qui influence la e-reputation

- **Article Stratégie / 3 juillet 2014**

- Mettre en place la banque digitale et multicanale revient à faire une transformation majeure de la banque. Pour cela, il faut avoir un socle technologique et humain adéquat (un SI simple et agile)
- Le métier de conseiller va évoluer vers plus de valeur ajoutée, de conseil et d'accompagnement

2- Entreprise et Numérique

- **Document Orange Business 2014**

- La révolution digitale est une formidable opportunité de transformation pour les entreprises et en particulier pour leurs modes de travail
- Les salariés deviennent mobiles ce qui est source de satisfaction et de productivité et enrichit l'expérience client

- De nouvelles méthodes de collaboration sont disponibles afin d'accroître l'efficacité du travail entre les salariés, avec les partenaires et avec les clients
- La gestion de l'informatique doit être considérée comme un levier fondamental de la transformation digitale

- **Documentaire France 5 juin 2014**

- Internet en entreprise génère du stress car le cerveau à la base est mono tâche
- On passe deux heures par jour à traiter ses mails
- Le mail isole les collaborateurs et ils répondent de plus en plus dans l'urgence
- Confusion entre urgence et importance dans les entreprises de service
- La productivité augmente au niveau individuel grâce aux NTIC mais baisse au niveau collectif
- De même, les NTIC génèrent plus de contrôle mais la production n'est pas meilleure

3- Souffrance au travail et Numérique

- **Enquête Centre d'études et de l'emploi (CNRS)/ Juin 2012**

- Les TIC utilisées par les cadres ou professions intermédiaires dans de grandes entreprises sont associés à un vécu marqué par l'intensité du travail et le débordement dans la sphère privée mais aussi par de l'autonomie et un certain bonheur professionnel, c'est-à-dire avec un sentiment que le travail est reconnu à sa juste valeur
- A l'opposé, les utilisateurs de technologies pas ou peu connectés et les salariés des entreprises équipées d'outils logiciels transversaux (ERP) ou d'un centre d'appel ont non seulement un travail intense en terme de cadences ou de demandes internes mais aussi peu de marges de manœuvre pour y répondre, la prescription s'étendant parfois jusqu'aux modes opératoires. De plus leur travail est contrôlé, voire sous surveillance.
- Les non utilisateurs, de moins en moins, nombreux font face à la fracture numérique : ils ont un travail moins intense mais appauvri, isolé et peu satisfaisant.
- Les risques liés aux TIC sont à appréhender en fonction des configurations de contextes et d'usages. Tout dépend comment elles viennent assister le management et des décisions prises en la matière par les entreprises.

4- Santé et Numérique

- **Documentaire France 5 juin 2014**

- Baisse des discussions en famille
- Burn-out numérique
- Errance numérique : on papille plus quand on lit un livre. Les TIC génèrent le fait qu'on fasse moins preuve d'attention dans la lecture

5- Addiction Numérique

- **Article Psychologies Magazine juillet/août 2014**

- La nomophobie : peur d'être séparé de son téléphone portable

- D'après Stéphanie Bertholon, psychologue clinicienne : Plusieurs degrés dans l'excès : usage intensif / abus / addiction
- D'après Serge Tisseron (psychiatre et psychanalyste), on ne peut pas parler « d'addiction au portable »
- Attention d'après la sociologue Joelle Menrath, à ne pas accoler systématiquement des termes pathologiques aux comportements numériques (le selfie serait « narcissique », facebook serait « exhibitionniste »)
- Pourquoi nous attachons nous autant à notre téléphone portable ? Surinvestissement du portable : Nous sommes attachés à ses fonctionnalités (agenda, musique, journal, liste des courses) mais pas à l'objet en tant que tel + son absence génère des sensations corporelles (anxiété, préoccupation) et des pensées toxiques (si mon fils avait besoin de moi ?). C'est aussi éviter toute émotion négative : les grands inquiets par exemple se sentent rassurés car ils peuvent contrôler leur environnement + il apaise car il réduit l'angoisse d'être isolé et séparé de nos proches (angoisse qui a toujours existé chez l'être humain). Renvoi à la toute puissance de l'enfant : doudou digital qui permet immédiateté, accessibilité et mobilité.
- Que faire ? S'interroger (observer son comportement : où est mon portable ? Est-ce que je me sens obligé de le regarder ? Qu'est ce que je fais avec ? jeux, infos, réseaux sociaux ? Quels bénéfices j'en retire ? Plaisir ? Sentiment d'être en lien ? Puis modifiez vos habitudes par exemple en coupant les notifications, ou en l'oubliant pour faire les courses car c'est l'humain qui doit solliciter et non le contraire
- Se fixer des limites : apprendre à utiliser correctement les nouvelles technologies, aux enfants notamment.
- Conserver son bon sens : la plupart d'entre nous s'autodiscipline déjà

6- Jeunes et Numérique

- **Magazine Parisworldwide septembre/octobre 2014 / Génération Z**

- Les jeunes de moins de 20 ans : lycéens et jeunes étudiants
- Ils ne décrochent jamais des réseaux sociaux
- Ce sont les digital natives qui ont une maîtrise des nouvelles technologies bien supérieure à leurs aînés
- Ils possèdent vis-à-vis des réseaux sociaux une véritable maturité et connaissent les limites à ne pas franchir
- Les Z se sont fabriqués leur propre morale existentielle : ils estiment de pouvoir compter que sur eux-mêmes et pensent être capables de se débrouiller seuls
- Ils sont en quête de talent qui leur serait propre et que le travail pourrait contribuer à révéler
- Ils sont souvent de grands voyageurs et disent ne pas hésiter à tenter leur chance ailleurs que dans l'Hexagone
- Ils souhaitent défendre des causes, sont militants mais se méfient des institutions, des partis politiques ou même des ONG sans que cela ne signifie qu'ils ne croient plus à l'action et l'investissement personnel et collectif
- Reliés au monde entier par Internet, ils s'engagent personnellement, créent des associations à l'instar de Couturières sans frontières lancée en 2013 par deux étudiantes (dont une française)
- Tout en étant en lien avec le monde, ils défendent des valeurs de terroir, de patrimoine, s'investissent dans la réhabilitation d'anciens villages, redécouvrent la passion de la cuisine et développent un certain goût plus généralement pour le do it yourself (surtout en Inde et en Chine)

- Ils ont l'esprit créatif et sans complexe. Les nouvelles technologies leur donnent des outils pour asseoir leur créativité, lancer des blogs, fonder des associations, imaginer le développement de nouvelles applications, voire de start up.
- Les chefs d'entreprise de 17 ans se multiplient (exemple, version numérique pour tablettes tactiles d'un livre de recettes de cuisine pour enfants) donc les formations à l'entrepreneuriat se multiplient. L'ambition des jeunes français est proche de celle des américains. La plupart espère créer leur propre entreprise pour ne pas à devoir intégrer un grand groupe au management pyramidal. Ils préfèrent une PME dans laquelle ils seront reconnus, et estiment pouvoir gérer seuls leur parcours quitte à prendre la poudre d'escampette pour se réaliser ailleurs.
- Besoin de trouver du sens à leur métier
- Les choix de consommation des jeunes Z sont largement influencés par ce qui se dit sur les réseaux sociaux.
- Aux EU, beaucoup de dépenses en e-commerce
- Les Z sont plus fidèles à leurs principes qu'à leurs marques d'où des stratégies de rapprochement des marques avec ces jeunes qui visent à les inclure dans leur communication et à les transformer en prescripteurs en étant de plus en plus présentes sur les réseaux sociaux

7- Education et Numérique

- **Documentaire France 5 juin 2014**

- Aux EU, apprentissage écriture manuscrite disparaît
- Pourtant quand on écrit, on retient mieux
- Ecole numérique : l'élève n'est plus acteur de son cours
- Certains écoles au contraire : No computing avec éveil des 5 sens
- Il faut apprendre aux élèves la patience malgré tout, continuer à les éduquer
- Moins les enfants regardent les écrans, plus ils développent leur imaginaire et leur créativité
- Les enfants qui ont joué aux jeux vidéos, décident plus vite, trouvent plus facilement des informations pertinentes

- **Usages des TIC dans l'éducation spécialisée / enquête 2014**

- La pratique des TIC est aussi personnelle que professionnelle, si ce n'est plus
- La plupart des éducateurs ont des compétences non utilisées (non utiles ?) dans les pratiques professionnelles, mais ont aussi des manques
- Il n'y a pas de problèmes d'âge ou de genre dans l'approche des TIC dans l'éducation spécialisée
- Les documents de synthèse sont maintenant écrits par les éducateurs mais pas les emplois du temps, ni les cahiers de liaison qui restent manuscrits
- les mails servent à entretenir des relations avec les partenaires, les autres travailleurs sociaux et les différents réseaux
- s'ils avaient accès à la possibilité de faire des recherches par Internet, ils seraient plus efficaces notamment pour la préparation d'activités

- **Documentaire France 5 juin 2014**

- Les jeux vidéos retardent le vieillissement des seniors (tension, mémoire, coordination, dextérité) au bout de 3 mois d'entraînement et à raison de deux heures par semaine.
- Expérience dans écoles de 10 jours sans écrans pour redevenir maître de son temps

8- Personnes âgées et Numérique

- **Enquête de terrain Hélène BOURDELOIE (Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication) 2014**

- Dans les ateliers E-Seniors de formation au numérique, les femmes qui viennent se former trouvent des espaces pour elles-mêmes et pour acquérir une forme d'autonomie. Cela est également le cas lorsque les femmes, conscientes de l'identité de genre qui leur a été assignée et bien que peinant à échapper à leur assignation statutaire – il est difficile d'assumer s'écarter du modèle de genre traditionnel –, sont conduites à redéfinir leur rôle pendant la retraite ; le milieu social constituant cependant là une force de rappel.

- **Article « Les gérontechnologies » au service de la dépendance ? / 4/12/2009/ TSA Quotidien**

- Avantages : faciliter le maintien à domicile (utilisation de visiophonie, téléconsultation, détecteurs de chute, déambulateur « intelligent ») + soulager le travail des aidants (télésurveillance pour surveiller la nuit et pour l'anticipation de chute sur la journée)

- Inconvénients : le coût élevé + réticences éventuelles des seniors

- Questions des professionnels concernant la menace pour l'emploi et l'identité professionnelle des soignants

- La géolocalisation (bracelet électronique peut être une solution pour les malades d'Alzheimer : mais il faut le consentement de l'intéressé ou à défaut de sa famille pour ne pas que cela soit du contrôle + mutualiser les coûts

9. Handicap et Numérique

- **Synthèse Véronique**

- Les +

Outils de communication

Accès croissant de services et informations

Ressources éducatives

Moyens de socialisation

Pouvoir de dévoilement du potentiel des usagers (handicap mental entre autre)

Valorisation de l'estime de soi, développement d'un univers relationnel propre

- Freins et difficultés :

Etre écarté de cette culture crée de nouvelles formes d'exclusions. L'e-inclusion dépend de l'appropriation de l'outil « c'est pour moi ou pas pour moi et l'isolement) → nécessité d'accompagnement. Pb de l'accompagnement c'est que les travailleurs sociaux ne sont pas formés. Proposition de créer une fonction de médiateur numérique interface entre les intervenants sociaux et les informaticiens

Défaut d'accessibilité des technologies (limitations motrices et/ou sensorielles). Il faut donc utiliser des logiciels adaptés, mais alors c'est difficile à paramétrer. + Coûts importants

Il faut faire appel à des professionnels, or ces professionnels ne sont pas suffisamment formés.

Trop de sites Internet ne respectent pas les normes d'accessibilité internationales. (Volonté et pénurie d'experts)

- La tablette numérique :

Fait tomber les inhibitions liées aux difficultés de lecture et d'écriture. Ecran tactile facilite. Mais pas toujours adaptées (tremblements etc..) et pertinentes pour stimuler des contenus mais peu pour en apporter (écriture). Effets de mode ?

- Apprendre grâce aux jeux vidéos.

1- Pour les patients

Serious game ! Faciliter l'apprentissage grâce aux jeux vidéos (téléchargeables sur internet)

Ex : Bipolife pour les malades atteints de troubles bipolaires, X-Torp maladie d'Alzheimer.

Permettent prise de recul, dédramatisation de la réalité, facilite l'apprentissage..., développer la prévention.

2- Pour les soignants améliorer la prise en charge, renforcer le lien entre malades et soignants

3- Pour les proches, comprendre le handicap et mieux aider.

4- Formation des personnels soignants à des gestes techniques

Mais sans aide à l'apprentissage, accompagnement et sans moment de débriefing, ils risquent de perdre en efficacité.

- Handicap visuel

- Discours genre et handicaps :

Les femmes seraient doublement discriminées (stéréotypes : homme + aptes à la technique)

- Numérique outil essentiel de la communication ?

La communication est cette aptitude indispensable qui permet à l'être humain de rompre l'isolement, lui donne la possibilité d'échanger avec son environnement. Echange qui passe par la parole la plupart du temps.

- Le handicap vient déranger les idées reçues, vient bousculer les représentations habituelles, vient remettre en question le mode de communication dont nous avons l'habitude. Les différents handicaps posent la question incontournable du *comment faire* avec cet être différent, semblable en apparence, mais dérangeant car il n'entre pas dans la norme.

- Rompt l'isolement

- Accessibilité : certains logiciels ne sont pas accessibles (juste par des boutons par exemple)

Idem pour accessibilité internet.

- Apprentissage non seulement informatique mais aussi du logiciel

Entreprises et centres de formation ne savent pas à qui s'adresser pour avoir du matériel adapté.

- Changements incessants des logiciels.

- Avancées importantes grâce au numérique mais au prix d'une énergie terrible et du temps à se former.

- **Les nouvelles technologies pour le maintien de l'autonomie et de la santé a domicile : personnalisation, développement, accessibilité** (Catherine EXERTIER, ergothérapeute, membre du CSEPPE, catherine.exertier@wanadoo.fr, Anne-Claire MARMILLOUD, chargée de mission, Techno pôle Alpes Santé Domicile, TASDA, ac.marmilloud@tasda.fr, Isabelle MARQUE, chargée de mission, Techno pôle Alpes Santé Domicile, TASDA, isabelle.marque@tasda.fr)

- TOUR D'HORIZON DE L'OFFRE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) AU SERVICE DES PERSONNES AGEES ET PERSONNES HANDICAPEES

Les technologies, domotique, informatique, robotique progressent à vitesse rapide, au point que des technologies dites nouvelles il y a peu sont partagées par tous, voire obsolètes aujourd'hui. Leur accessibilité s'améliore d'un point de vue ergonomique et pour certaines financier. Par exemple, l'usage de la commande centralisée de fermeture de volets est devenu ordinaire et non plus lié à une seule déficience motrice. Des techniques plus spécifiques permettent à des personnes aveugles de lire, écrire et communiquer à l'aide un terminal braille interconnecté. Dans les laboratoires, les personnes aveugles se déplacent en repérant les obstacles par géolocalisation, les exosquelettes suppléent les muscles de personnes paralysées qui « marchent », des robots japonais font office de tierce personne auprès de personnes dépendantes. Les «gérontechnologies»⁹⁶ (Rialle, 2007) recensent les nouvelles technologies spécifiquement consacrées à la population âgée et connaissent un essor important.

- 1.1. **Pour rompre l'isolement social**, sont développés des compléments des technologies de communication existantes comme l'adaptation et la simplification de claviers de téléphone, la visiophonie, des interfaces facilitatrices d'accès à un ordinateur, à une messagerie ; des outils rendus accessibles par une ergonomie adaptée, des capacités d'appropriation suffisantes des personnes, et la présence, faut-il le rappeler, d'interlocuteurs pour communiquer. Pour diminuer le sentiment de solitude ou d'angoisse, des maisons de retraites japonaises ne proposent-elles pas déjà des robots dits « compagnons » ?
- 1.2. **Pour prévenir des risques domestiques** augmentés par l'avancée en âge ou le handicap, le risque d'usage inadapté ou dangereux d'appareils ménagers, des détecteurs de sécurité divers (incendie, fuite de gaz, inondation, température de l'eau inadaptée) sont proposés. Pour faciliter l'accès à de nombreuses activités et palier des gestes déficitaires, la domotique et la robotique d'abord spécialisées (monte-escaliers par exemple) sont devenues ordinaires (robot aspirateur) et investissent la maison : centralisation et automatisation de commandes (télévision, éclairage, ouvertures). Des appareils sont développés comme aides aux personnes aidantes pour la manutention des personnes dépendantes.
- 1.3. **Pour suivre sa santé et prévenir les risques de la fragilité** comme le risque de chute, identifié comme un facteur significatif dans la perte d'autonomie chez la personne âgée, le risque de malaise ou trouble médical, il existe une offre variée et graduée : de la téléalarme classique à celle basée sur l'actimétrie qui mesure un niveau d'activité et déclenche l'intervention d'une tierce personne, en passant par les capteurs de chute, balances communicantes, tensiomètres connectés. Là encore des outils efficaces, s'ils sont en lien avec des habitudes de vie normalisées de la personne dont l'intimité devient alors objet de formalisation partagée.

⁹⁶ Le terme vient d'Europe du nord, a été introduit en France par le gérontologue Gérard Cornet à la fin des années 1990. Elles se situent « au carrefour de la gérontologie et de la technologie, entre sciences du vieillissement et recherche, développement et modélisation d'innovations ou amélioration de techniques, produits et services. »

2.4 Pour prévenir des risques d'errance de personnes désorientées et pour rassurer leur entourage familial, des capteurs de signalisation basés sur la géolocalisation permettent de repérer si une personne franchit un périmètre de déplacement défini. Ils ne sont pas assimilés pour autant à ce jour à des moyens de contention. Peut-on considérer que l'installation de tels appareils réduit la liberté d'aller et venir de la personne, ou au contraire lui permettent de maintenir une capacité à se déplacer en sécurité dans un certain périmètre ? La préconisation de ces aides a été encadrée très récemment par une charte du Comité de National de Bienveillance et des Droits (juin 2013). La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a formulé aussi des recommandations. (Tchalibi, 2013). « Selon la CNIL, ces systèmes ne doivent en aucun cas porter une atteinte excessive aux droits et libertés des personnes, en particulier à leur dignité. Ce contrôle devra s'appuyer sur un avis médical après une évaluation pluridisciplinaire. Ils ne peuvent se substituer à la vigilance humaine. Les professionnels, les familles doivent être les premiers acteurs de la sécurité des personnes [...]. Il faudra recueillir l'accord de la personne ou à défaut de ses proches et représentants légaux, [...] l'informer de la mise en place du dispositif, pouvoir activer ou désactiver à tout moment les dispositifs, formaliser une procédure de gestion personnalisée du dispositif et des alertes. » (2013).

1.4. 2.5 Pour compenser des troubles cognitifs liés à une démence ou une déficience intellectuelle, des outils sont développés comme les piluliers électroniques, les aides mnésiques sur un assistant personnel. Une équipe canadienne, conduite par le professeur Dany Lussier-Desrochers a mené en 2010 des travaux sur l'utilisation de la domotique auprès de personnes déficientes intellectuelles vivant à domicile, en autonomie. Leur équipe a montré que « l'application de ces nouvelles technologies devra promouvoir avant tout, l'autodétermination⁹⁷ des personnes [...], qu'il est essentiel d'identifier les besoins et les attentes des futurs utilisateurs [...], que ces technologies sont vouées à l'échec si elles ne permettent pas de surmonter les obstacles réels, et directement liés au quotidien rencontrés par les personnes.»

10- La vie privée face à la cybercriminalité

- Avez vous déjà entendu parler de la cybercriminalité ? Quelle définition lui donneriez vous ?
- A l'aide d'un ordinateur portable et d'un réseau internet, il est possible par l'intermédiaire d'une caméra de vidéo-surveillance d'observer et d'écouter la vie des habitants d'une maison ainsi que de visualiser les sites Internet qu'ils sont en train de consulter ? Vrai ou faux ?
- Pensez vous que les données personnelles (mot de passe, identifiant, numéro de carte bleu) soient protégées sur Internet ? Existe-t-il un signal signifiant que le site est protégé ?
- Pensez vous que votre double numérique sur les réseaux sociaux tels que facebook soit protégé des usurpations d'identité ?
- Quelles actions de protection avez vous mises en place pour contrôler l'identité numérique de vos enfants ?
- Connaissez vous le réseau social ask ? Vos adolescents l'utilisent-ils ?

⁹⁷ L'autodétermination est définie comme le fait d'effectuer librement des choix non influencés.

- Connaissez vous des cas de harcèlement numérique ?
- A votre avis, une surveillance à distance est-elle possible par l'intermédiaire de votre smartphone ? Existe-t-il des applications de surveillance à distance ?
- Pensez vous qu'un piratage du mot de passe d'un smartphone est possible à distance ?
- Pensez vous que les récupérations de données sur un smartphone sont possibles une fois que celui-ci est vide ?
- Connaissez vous la signification du mot « fishing » ?
- D'après vous, un cambriolage numérique est-il possible ? Comment procèdent les hackers ? D'où proviennent ces hackers ?
- Des brigades spécialisées de lutte contre les hackers existent-elles ?
- Notre carte bancaire présente-t-elle des dangers ?
- Il est possible d'installer un code barre numérique sur une pierre tombale. Vrai ou faux ?

11. NTIC / Enjeux dans le travail social

- **Synthèse Pauline et Hélène : Les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication.**

Les NTIC modifient l'organisation et le fonctionnement et la cohésion sociale de la société. Les outils de travail ont fortement évolué ainsi que l'environnement.

1- Les NTIC dans le travail social.

Ces technologies nouvelles sont en renouvellement permanent. C'est pourquoi, il faut aider les professionnels à les connaître et à s'en servir.

Il faut mesurer les enjeux culturels, sociaux et économiques de ces évolutions.

Il faut lier les enjeux du travail social avec la société d'information.

2- Les nouvelles technologies dans la conduite et la gestion des interventions sociales.

Il est important d'analyser les outils de travail et se questionner sur la place du professionnel afin de ne pas tomber dans le piège de la simple exécution.

3- Développer et maîtriser l'usage des TIC en travail social

Cela nécessite la maîtrise des outils et l'acquisition de la culture qui les sous-tend. Pour cela, il faut de la formation initiale ou continue. On ne pourra pas faire l'impasse sur certains outils comme le WAP (protocole d'application mobile). Ces outils sont efficaces notamment dans le domaine de l'insertion.

Une idée a émergé : la mise en place d'un portail de l'information sociale afin de permettre aux professionnels de débattre sur ces nouveaux outils.

4- Recommandations.

Les NTIC ne doivent pas générer :

Une automatisation des procédures d'accompagnement

Un découplage des relations

Une catégorisation des personnes

Une désappropriation des acteurs.

Pour rester maître de l'outil, il faut le banaliser, le rendre accessible à tous.
Il faut relancer et systématiser la réflexion éthique.
Créer des lieux d'échanges.
Mettre en place un observatoire des pratiques
Soutenir les lieux de pratiques.
Examiner de façon technique ce qui est en développement avec les intérêts et les risques.
Mettre en place une charte des usages des NTIC.

• **« Pour une R-évolution du travail social. Premières préconisations issues des journées du Travail Social de la FNARS – Novembre 2013 »**

Les quatre propositions formulées par la FNARS lors de ses journées constituent le point de départ des Etats Généraux pour l'évolution du Travail Social.

1 – Vers un droit à « l'accompagnement social pour tous » inscrit dans le code de l'Action Sociale et des Familles :

Face à une société qui se précarise et où les individus « décrochent », la volonté de cette préconisation est de passer d'un accompagnement unique autour d'un dispositif (comme le RSA) à un accompagnement de toute personne en situation de fragilité exprimant un besoin.

Ainsi, pour maintenir la cohésion sociale, l'accompagnement social devrait :

- Etre global et avoir une approche transversale ;
- S'appuyer sur les potentialités de chacun ;
- Etre financé par la création d'une conférence des financeurs permettant la mise en commun des fonds et une ligne budgétaire unique et plus par dispositifs ;
- Evaluer différemment le rôle de l'intervention sociale par le biais de la prévention sociale (éviter les coûts).

La mission du Travailleur Social se situe au cœur du développement social et humain pour toute personne incapable de résoudre ses difficultés et privée d'appui (isolement social).

2 – La Création d'un Conseil National de l'Intervention Sociale (CNIS) :

Comme les travailleurs sociaux sont sous-représentés et les personnes accompagnées absentes du Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS), celui-ci évoluera vers un CNIS, dont les missions seront :

- De développer l'expertise de l'Action Sociale et celle de l'Intervention Sociale de manière transversale ;
- De participer aux politiques publiques : élaboration, mise en œuvre, évaluation ;

- D'observer les besoins des intervenants sociaux et de s'adapter aux enjeux de la société (grâce aux formations) ;
- De respecter l'éthique et la déontologie posées aux intervenants sociaux ;
- D'assurer la lisibilité et la visibilité des pratiques.

Pour ce faire, les intervenants sociaux devront être reconnus et valorisés dans leur rôle d'expert et avoir les moyens d'agir (formation, temps,...).

3 – La Création des consultations sociales de proximité :

Trop souvent, l'accompagnement social intervient trop tardivement, avec des institutions pas assez coordonnées, n'apportant pas de réponse adaptée. Par conséquent, il faudrait une première ligne d'intervenants sociaux, d'où la création des consultations sociales de proximité : en les rendant spontanées et accessibles à tous, elles permettraient d'agir en prévenant l'aggravation des risques.

L'objectif de la consultation serait de dresser un premier état des lieux de la situation, de renseigner la personne sur ses droits et de créer ainsi une relation de confiance. Un référent personnel serait le coordinateur des actions et l'interlocuteur privilégié de la personne, et celle-ci posséderait un dossier social unique.

Pour une mise en œuvre réussie, une volonté politique est nécessaire, de même qu'une montée en compétence des professionnels et une banalisation du soutien social par le biais d'une communication positive.

4 – Une Refondation des formations des Travailleurs et Intervenants Sociaux :

Devant la multiplicité des diplômes d'Etat et universitaires, il devient nécessaire de rapprocher les modes d'intervention. En effet, la formation reste l'élément essentiel pour forger l'éthique et la posture professionnelle des futurs intervenants et de ceux déjà en poste. Pour ce faire, plusieurs axes sont à développer :

- Instaurer des formations en lien avec les évolutions et les enjeux de la société, toujours en mouvement ;
- Créer un socle commun à l'ensemble des formations, grâce à des modules obligatoires, regroupant : la participation des personnes accompagnées (experts du vécu, pouvant être validés par une VAE), des interventions pluridisciplinaires (parcours santé-précarité avec les professionnels de santé, module justice commun avec les CPIP), le travail en partenariat, une intégration de l'ISIC dans tous les cursus et une participation aux projets des pouvoirs publics ;

- Rendre obligatoire la formation continue ;
- Pérenniser une alternance théorie-pratique avec des échanges plus réguliers entre les terrains de stage et les centres de formation, la création d'un répertoire régional des offres de stage, une rémunération des stagiaires avec un financement dédié et un développement des stages à l'étranger.

11. Protection des données personnelles dans l'Open Data

- **Note de synthèse Sénat / Avril 2014 : recommandations**

- Accélérer le déploiement d'un open data respectueux de la protection des données personnelles
- Mettre en œuvre une doctrine de protection des données personnelles en matière d'open data (par exemple, adapter la diffusion en fonction du risque, assurer une veille sur la diffusion et les réutilisations des données publiques, renforcer la protection offerte par la licence de réutilisation)
- Adapter la gouvernance de l'open data aux exigences de la protection des données personnelles

12- Développement durable et Numérique

- **Le monde en face juin 2014**

- Le numérique a un coût électrique. Les data-centers sont les temples stratégiques de l'économie numérique. Ce sont des usines d'Internet / usines numériques qui fonctionnent jours et nuits
- Les data-centers sont situés en majorité aux Etats-Unis
- Apple, Google, et Facebook représentent 5 % de l'NRJ de la Caroline du Nord, ce qui a entraîné des changements climatiques dans cette région
- Internet est alimenté en charbon dans de nombreux endroits mais le charbon dégage des toxiques qui contaminent les rivières
- Actuellement, c'est la course à l'NRJ

13- Actualités numériques

- L'Apple Watch arrive sur le marché : 150 000 montres connectées devraient être vendues en 2014 rien qu'en France
- L'Iphone 6 vient de sortir (septembre 2014)

CONTRIBUTIONS BOITE A OUTILS / DEFRICHAGE NUMERIQUE

Groupe de travail Numérique du 17/09/2014

Participants : Hélène Jouan, Pauline Roques, Damien Marchand, Véronique Thibault, Martine Ardanuy (coordinatrice technique)

Pilote du groupe de travail : Emilie Blanc

Handicap et Numérique

- **Les nouvelles technologies pour le maintien de l'autonomie et de la santé a domicile : personnalisation, développement, accessibilité** (Catherine EXERTIER, ergothérapeute, membre du CSEPPE, catherine.exertier@wanadoo.fr, Anne-Claire MARMILLOUD, chargée de mission, Techno pôle Alpes Santé Domicile, TASDA, ac.marmilloud@tasda.fr, Isabelle MARQUE, chargée de mission, Techno pôle Alpes Santé Domicile, TASDA, isabelle.marque@tasda.fr)

- TOUR D'HORIZON DE L'OFFRE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC) AU SERVICE DES PERSONNES AGEES ET PERSONNES HANDICAPEES

Les technologies, domotique, informatique, robotique progressent à vitesse rapide, au point que des technologies dites nouvelles il y a peu sont partagées par tous, voire obsolètes aujourd'hui. Leur accessibilité s'améliore d'un point de vue ergonomique et pour certaines financier. Par exemple, l'usage de la commande centralisée de fermeture de volets est devenu ordinaire et non plus lié à une seule déficience motrice. Des techniques plus spécifiques permettent à des personnes aveugles de lire, écrire et communiquer à l'aide un terminal braille interconnecté. Dans les laboratoires, les personnes aveugles se déplacent en repérant les obstacles par géolocalisation, les exosquelettes suppléent les muscles de personnes paralysées qui « marchent », des robots japonais font office de tierce personne auprès de personnes dépendantes. Les «gérontechnologies»⁹⁸ (Rialle, 2007) recensent les nouvelles technologies spécifiquement consacrées à la population âgée et connaissent un essor important.

- 1.5. **Pour rompre l'isolement social**, sont développés des compléments des technologies de communication existantes comme l'adaptation et la simplification de claviers de téléphone, la visiophonie, des interfaces facilitatrices d'accès à un ordinateur, à une messagerie ; des outils rendus accessibles par une ergonomie adaptée, des capacités d'appropriation suffisantes des personnes, et la présence, faut-il le rappeler, d'interlocuteurs pour communiquer. Pour diminuer le sentiment de solitude ou d'angoisse, des maisons de retraites japonaises ne proposent-elles pas déjà des robots dits « compagnons » ?

⁹⁸ Le terme vient d'Europe du nord, a été introduit en France par le gérontologue Gérard Cornet à la fin des années 1990. Elles se situent « au carrefour de la gérontologie et de la technologie, entre sciences du vieillissement et recherche, développement et modélisation d'innovations ou amélioration de techniques, produits et services. »

1.6. **Pour prévenir des risques domestiques** augmentés par l'avancée en âge ou le handicap, le risque d'usage inadapté ou dangereux d'appareils ménagers, des détecteurs de sécurité divers (incendie, fuite de gaz, inondation, température de l'eau inadaptée) sont proposés. Pour faciliter l'accès à de nombreuses activités et palier des gestes déficitaires, la domotique et la robotique d'abord spécialisées (monte-escaliers par exemple) sont devenues ordinaires (robot aspirateur) et investissent la maison : centralisation et automatisation de commandes (télévision, éclairage, ouvertures). Des appareils sont développés comme aides aux personnes aidantes pour la manutention des personnes dépendantes.

1.7. **Pour suivre sa santé et prévenir les risques de la fragilité** comme le risque de chute, identifié comme un facteur significatif dans la perte d'autonomie chez la personne âgée, le risque de malaise ou trouble médical, il existe une offre variée et graduée : de la téléalarme classique à celle basée sur l'actimétrie qui mesure un niveau d'activité et déclenche l'intervention d'une tierce personne, en passant par les capteurs de chute, balances communicantes, tensiomètres connectés. Là encore des outils efficaces, s'ils sont en lien avec des habitudes de vie normalisées de la personne dont l'intimité devient alors objet de formalisation partagée.

2.4 **Pour prévenir des risques d'errance** de personnes désorientées et pour rassurer leur entourage familial, des capteurs de signalisation basés sur la géolocalisation permettent de repérer si une personne franchit un périmètre de déplacement défini. Ils ne sont pas assimilés pour autant à ce jour à des moyens de contention. Peut-on considérer que l'installation de tels appareils réduit la liberté d'aller et venir de la personne, ou au contraire lui permettent de maintenir une capacité à se déplacer en sécurité dans un certain périmètre ? La préconisation de ces aides a été encadrée très récemment par une charte du Comité de National de Bientraitance et des Droits (juin 2013). La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a formulé aussi des recommandations. (Tchalibi, 2013). « Selon la CNIL, ces systèmes ne doivent en aucun cas porter une atteinte excessive aux droits et libertés des personnes, en particulier à leur dignité. Ce contrôle devra s'appuyer sur un avis médical après une évaluation pluridisciplinaire. Ils ne peuvent se substituer à la vigilance humaine. Les professionnels, les familles doivent être les premiers acteurs de la sécurité des personnes [...]. Il faudra recueillir l'accord de la personne ou à défaut de ses proches et représentants légaux, [...] l'informer de la mise en place du dispositif, pouvoir activer ou désactiver à tout moment les dispositifs, formaliser une procédure de gestion personnalisée du dispositif et des alertes. » (2013).

1.8. 2.5 **Pour compenser des troubles cognitifs** liés à une démence ou une déficience intellectuelle, des outils sont développés comme les piluliers électroniques, les aides mnésiques sur un assistant personnel. Une équipe canadienne, conduite par le professeur Dany Lussier-Desrochers a mené en 2010 des travaux sur l'utilisation de la domotique auprès de personnes déficientes intellectuelles vivant à domicile, en autonomie. Leur équipe a montré que « l'application de ces nouvelles technologies devra promouvoir avant tout, l'autodétermination⁹⁹ des personnes [...],

⁹⁹ L'autodétermination est définie comme le fait d'effectuer librement des choix non influencés.

qu'il est essentiel d'identifier les besoins et les attentes des futurs utilisateurs [...], que ces technologies sont vouées à l'échec si elles ne permettent pas de surmonter les obstacles réels, et directement liés au quotidien rencontrés par les personnes.»

- **Synthèse Véronique**

- Les +

Outils de communication

Accès croissant de services et informations

Ressources éducatives

Moyens de socialisation

Pouvoir de dévoilement du potentiel des usagers (handicap mental entre autre)

Valorisation de l'estime de soi, développement d'un univers relationnel propre

- Freins et difficultés :

Etre écarté de cette culture crée de nouvelles formes d'exclusions. L'e-inclusion dépend de l'appropriation de l'outil « c'est pour moi ou pas pour moi et l'isolement) → nécessité d'accompagnement. Pb de l'accompagnement c'est que les travailleurs sociaux ne sont pas formés. Proposition de créer une fonction de médiateur numérique interface entre les intervenants sociaux et les informaticiens

Défaut d'accessibilité des technologies (limitations motrices et/ou sensorielles). Il faut donc utiliser des logiciels adaptés, mais alors c'est difficile à paramétrer. + Coûts importants

Il faut faire appel à des professionnels, or ces professionnels ne sont pas suffisamment formés.

Trop de sites Internet ne respectent pas les normes d'accessibilité internationales. (Volonté et pénurie d'experts)

- La tablette numérique :

Fait tomber les inhibitions liées aux difficultés de lecture et d'écriture. Ecran tactile facilite. Mais pas toujours adaptées (tremblements etc..) et pertinentes pour stimuler des contenus mais peu pour en apporter (écriture). Effets de mode ?

- Apprendre grâce aux jeux vidéos.

1- Pour les patients

Serious game ! Faciliter l'apprentissage grâce aux jeux vidéos (téléchargeables sur internet)

Ex : Bipolife pour les malades atteints de troubles bipolaires, X-Torp maladie d'Alzheimer.

Permettent prise de recul, dédramatisation de la réalité, facilite l'apprentissage..., développer la prévention.

2- Pour les soignants améliorer la prise en charge, renforcer le lien entre malades et soignants

3- Pour les proches, comprendre le handicap et mieux aider.

4- Formation des personnels soignants à des gestes techniques

Mais sans aide à l'apprentissage, accompagnement et sans moment de débriefing, ils risquent de perdre en efficacité.

- Handicap visuel

- Discours genre et handicaps :

Les femmes seraient doublement discriminées (stéréotypes : homme + aptes à la technique)

- Numérique outil essentiel de la communication ?

La communication est cette aptitude indispensable qui permet à l'être humain de rompre l'isolement, lui donne la possibilité d'échanger avec son environnement. Echange qui passe par la parole la plupart du temps.

- Le handicap vient déranger les idées reçues, vient bousculer les représentations habituelles, vient remettre en question le mode de communication dont nous avons l'habitude. Les différents handicaps posent la question incontournable du *comment faire* avec cet être différent, semblable en apparence, mais dérangeant car il n'entre pas dans la norme.
- Rompt l'isolement
- Accessibilité : certains logiciels ne sont pas accessibles (juste par des boutons par exemple)
Idem pour accessibilité internet.
- Apprentissage non seulement informatique mais aussi du logiciel
Entreprises et centres de formation ne savent pas à qui s'adresser pour avoir du matériel adapté.
- Changements incessants des logiciels.
- Avancées importantes grâce au numérique mais au prix d'une énergie terrible et du temps à se former.

20/11/2014 10 :53

{Dans l'archive} Compte rendu groupe de travail numérique du 19/11/2014

Emilie Blanc A Martine Ardanuy, Helene Jouan, Veronique Thibault, Pauline Roques, Damien Marchand, Sarah
: Ponchon, Claire Ferhat, Sylvie Taurines

Archiver : Ce message est en cours d'affichage dans une archive.

Bonjour à toutes et à tous,

Hier, nous nous sommes répartis les thématiques par binôme. Le principe de chaque binôme est de travailler sur sa thématique pour proposer et formaliser des actions. Chaque binôme est donc responsable de sa partie (recherche d'informations, appel à des partenaires internes et externes, choix de la méthodologie, etc ... sachant que toute latitude est donnée en terme de créativité !).

Martine nous demande un Power point pour le séminaire des 11 et 12 décembre 2014. Comme convenu, je récolterai les 2/3 diapos de chaque binôme par mail (avant maximum la fin de la première semaine de décembre 2014) afin de soumettre l'ensemble à Martine et d'harmoniser au besoin (notamment concernant la forme du Power point).

Comme convenu, nous nous réunirons une fois par trimestre (sur les 3 premiers trimestres 2015) pour que chaque binôme (ou au moins un membre du binôme) puisse présenter au reste du groupe de travail l'état d'avancement de ses travaux. Notre plan d'action global et final devrait donc être finalisé lors du 3ème trimestre 2015.

Pour rappel, les thématiques de chaque binôme sont les suivantes :

- Un binôme avec Véronique et Hélène sur les pratiques numériques des AS et voir les questions que cela pose dans notre activité quotidienne auprès des collaborateurs + comment optimiser l'utilisation du numérique dans nos pratiques professionnelles (au niveau du réseau ? au niveau des filières AS ?)
- Un binôme avec Emilie et Sarah, (ainsi qu'avec Sylvie en soutien) sur l'acculturation au numérique des collaborateurs (ceux qui ont été éloignés du Centre financier et qui sont de retour, ceux qui sont en difficulté sur le numérique, et peut être aussi les managers en questionnement sur leurs pratiques professionnelles de demain)
- Un binôme avec Pauline et Damien sur une sensibilisation à la cybercriminalité, les risques d'utilisation des réseaux sociaux pour les adolescents et les enfants, ... mais également les opportunités/risques du numérique pour les retraités.

Je reste disponible pour échanger si besoin.

Bonne journée,

Emilie



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

Compte rendu visio conférence du 3/02/2015
Binôme Véronique et Hélène

- Questionnements :

- Comment optimiser les outils numériques qu'il existe déjà pour notre réseau d'AS ? (Centre financier, voire les AS des autres métiers) ? Sametime, visio conférence, etc...
- Existerait-il d'autres outils numériques qui pourraient être mobilisés pour les AS ? Que ceux-ci demandent une simple habilitation ou qu'ils soient installés pour les AS ? Skype, etc..
- Des réunions professionnelles en complément de nos réunions plénières seraient-elles pertinentes à mettre en place ? Par exemple, via l'organisation d'une visio conférence entre AS tous les mois, mois et demi. L'idée serait d'avoir un espace de paroles entre professionnelles afin de rompre l'isolement sur nos sites, mais aussi pour un échange de bonnes pratiques ou lorsque l'on veut évoquer une situation et réfléchir ensemble
- Si nous organisons des visio conférences, pour combien d'AS à la fois seraient-elles ? 4 groupes de 6 ? (Quart nord-est, nord-ouest, sud-est, sud ouest ?) et au fur et à mesure des rencontres « hors du quart » pour ne pas que ce soit toujours les mêmes professionnelles qui se rencontrent et qu'il y ait une diversité dans les rencontres.
- Est-ce qu'il serait pertinent de garder nos réunions plénières que pour nos échanges de pratiques et d'utiliser la visio conférence lorsque des professionnels du siège (par exemple) veulent nous diffuser des informations descendantes ?
- Serait-il pertinent de créer un dossier informatique par agent comme cela se fait dans la plupart des services inter-entreprises ? Et que ce dossier comporte plusieurs onglets, par exemple, pour les notes personnelles des AS qui pourraient avoir le choix d'utiliser cet espace ou bien de garder leur cahier personnel.
- Si un dossier informatique par agent existe, celui-ci pourrait-il être relié à une exploitation statistique qui nous permettrait de faire notre observation sociale plus facilement que Bahia ?
- Comment pourrait-on avoir accès aux informations administratives actualisées des agents, telles que par exemple, les naissances, mais aussi les numéros à jour des agents, pour pouvoir se mettre à disposition, et pouvoir joindre l'agent s'il oublie de prévenir son manager en cas d'absence afin d'éviter un stress et une perte de temps.

- A faire :

- Emilie va envoyer la grille d'entretien pour les collaborateurs éloignés et de retour (attention ne pas diffuser cette grille pour qu'il n'y ait pas un court-circuitage des actions menées par le groupe Sarah- Sylvie- Emilie)

- Dans le questionnaire, Véronique va finaliser certaines questions avec le oui/non + remodeler la rubrique « numérique et lien social » en rajoutant une partie sur les pratiques des collaborateurs via le numérique dans leur relation avec l'AS (du style, avez-vous déjà eu l'occasion d'être en lien avec un collaborateur qui utilise le mail pour s'épancher et exprimer son mal être et qui le fait de manière récurrente ?)

- Hélène va voir pour mettre en ligne le questionnaire avec un accès sécurisé, dès que possible ou au pire juste après les vacances de février pour que mi-mars maximum, les AS aient eu le temps de répondre.

- Hélène va prendre contact avec Martine pour voir avec elle la diffusion du questionnaire via l'Intranet et surtout voir si un professionnel des services informatiques peut venir nous faire une intervention (par exemple lors de notre réunion du 1^{er} avril ou celle du 2 avril) afin de voir ce qu'il est concrètement possible de mettre en place en croisant avec les éléments recueillis de nos questionnaires des pratiques professionnelles des AS. Si le professionnel de l'informatique n'est pas libre, voir si nous pouvons fixer une date de visio conférence entre lui et notre groupe de travail numérique (plus précisément, le binôme Hélène/Véronique + Emilie)

- En fonction des résultats des questionnaires et de notre échange avec le professionnel de l'informatique, prévoir des espaces de discussion (soit physique, soit en visio conférence) afin de faire partager les avis des AS volontaires sur les questions du questionnaire et celles qui se posent. Veiller pour ces espaces de discussion à ce qu'ils réunissent des AS expérimentées (qui auront certainement des réflexes en matière de déontologie), et de jeunes AS qui seront certainement appétentes au numérique et qui auront sans doute davantage d'idées en terme d'innovation numérique.

Pas de nouvelle visio de prévu avant notre réunion du 1^{er} avril 2015.

Compte rendu visio conférence du 12/03/2015
CF Marseille/ CF Bordeaux/ CF Toulouse

1. Point sur l'ensemble des groupes de travail

- Binôme Véronique / Hélène (le Numérique dans nos pratiques professionnelles) : voir compte-rendu ci-joint de la visio du 03/02/2015. Depuis, mise en ligne du questionnaire et récolte des réponses en cours

- Binôme Damien / Pauline (Numérique et conciliation vie privée – vie professionnelle). Retour du dernier point téléphonique en date du 23/02/2015.

a) Concernant les retraités : recentrage éventuel sur les retraités qui vont partir à la retraite. Il existe des formations de préparation à la retraite, serait-il pertinent d'intégrer une partie de sensibilisation au numérique ? Et si oui, de faire valider ce module au même titre que le module du ré-accueil ou du module alerte ? Voir également pour faire valider ce module en jour de formation ? Il est prévu par ailleurs de se rapprocher de Liliane à la DNAS.

b) Concernant les adolescents des collaborateurs. Il semble judicieux au préalable de faire passer un questionnaire aux collaborateurs afin de recueillir leurs besoins et leur intérêt sur le sujet. A Limoges, il va être organisé des petits déjeuners sur le modèle du format de Toulouse, l'idée serait de s'intégrer à ces actions en lien avec la Direction de la communication, pour par exemple faire venir des intervenants sur le sujet (les risques liés au numérique) une fois les questionnaires dépouillés. Par la suite, une plaquette (ou voir pour un autre format ?) pourrait être réalisée, en s'inspirant également de ce qui est fait ailleurs (CRIJ par exemple) afin de l'intégrer à la boîte à outils des AS.

- Groupe Sylvie / Sonia / Emilie (Numérique et collaborateurs éloignés du Centre) : Une première rencontre a eu lieu sur Toulouse pour partage entre les AS de Marseille et l'AS de Toulouse le 6 février 2015. Un premier échange est fait sur les entretiens où il ressort que la raison de l'absence est à prendre en compte (par exemple, conflit relationnel avec nécessité de couper les liens avec le service) mais aussi la gravité de la maladie. Par ailleurs, Sylvie s'est rapprochée de sa Dir com car celle-ci avait eu un projet de créer une page facebook du Centre financier de Marseille, mais le projet n'a pas été validé car il n'est pas permis que chaque Centre ouvre sa propre page facebook.

2. Partage sur le groupe de travail dédié aux collaborateurs éloignés des CF

- CF Marseille : 6 entretiens réalisés
- CF Toulouse : 7 entretiens réalisés
- CF Bordeaux : entretiens en cours de réalisation

- Retour sur les espaces de discussion réalisés à Toulouse : les collaborateurs ont été satisfaits de l'espace accordé autant sur la forme (entretien individuel puis entretien collectif d'une heure/ une heure 30) que sur le fond (possibilité donnée de partager son expérience avec des collaborateurs ayant traversé les mêmes épreuves). La plupart seraient d'accord de participer à nouveau si jamais il leur ait demandé de re participer au cours du processus.

- Au Centre financier de Bordeaux, il existe un retour au Centre avec un parcours découverte. Le collaborateur rencontre notamment son CEP. Cette idée est intéressante à creuser et à appliquer dans les autres Centres. De même, un journal local « C'est ma banque » est envoyé aux collaborateurs. Question, serait-il pertinent de mettre ces types de journaux en ligne ? Par contre, il manque des informations sociales. Serait-il pertinent de créer un espace comme le portail malin accessible de chez soi, mais avec des informations plus ciblées ? Il semble également important de voir comment les services sociaux des autres entreprises fonctionnent.

- Après partage et discussion, voici les points qui ressortent :

- a) Il faut que le collaborateur éloigné garde la maîtrise des échanges numériques
- b) Concernant les informations sociales à donner (CA, badge, carte cantine, etc...), il faut voir sous quel format les donner. Intranet ?
- c) L'Assistante sociale peut être l'interface entre le collaborateur éloigné et les autres collègues et/ou le manager, mais attention, il faut aussi qu'elle soit le « garde fou » de ces liens, donc faire attention aussi à la place et « aux risques » que prend l'AS dans cette position. Voir pour proposer une charte de bonnes conduites/ bonne utilisation ? Voir aussi le moment opportun pour faire les propositions de relations, le format, le rôle et les limites de l'AS.
- d) De la même façon que l'on propose aux collaborateurs éloignés les échanges, il ne faut pas imposer à l'équipe et au manager les liens, mais bien les proposer.
- e) Il est nécessaire de respecter le temps de la maladie, car très souvent au départ, le collaborateur s'occupe en priorité de lui et de sa maladie, et ce n'est que progressivement qu'il souhaite reprendre contact avec les autres et avoir des informations
- f) Un parcours de réintégration (sur le modèle de Bordeaux ?) semble nécessaire à mettre en place sur la phase « critique » de la reprise (autrement dit lorsque le collaborateur a l'aval du médecin et sur le laps de temps avant sa reprise effective). Voir également pour une mallette avec les informations nécessaires ? Accompagner sur le service le collaborateur ?
- g) Est-il pertinent de mettre à disposition des informations via le numérique (pour un accès de chez soi) quand la reprise a été faite en complément des autres informations ? Attention, être vigilant sur le fait qu'il faut que ça reste une aide à l'accompagnement et non pas que ça se transforme en pression supplémentaire. Idem concernant le manager.
- h) D'après les espaces de discussion réalisés à Toulouse, une sensibilisation au « handicap invisible » semble nécessaire à destination des membres de l'équipe du collaborateur concerné mais aussi pour son manager.
- i) Voir pour mettre à disposition plusieurs outils (une palette d'outils numériques) et laisser le libre choix au collaborateur éloigné d'en sélectionner un ou plusieurs.
- j) Concernant la représentativité des collaborateurs, serait-il pertinent de transmettre le questionnaire à d'autres AS (notamment dans le Nord de la France) pour avoir un retour des collaborateurs éloignés du Centre et de retour ?

- Nous prévoyons de faire une synthèse individuelle de nos entretiens respectifs et de nous la transmettre pour le 22 avril 2015. Nous prévoyons également de re programmer une visio conférence sur le mois de mai pour partager à propos de nos synthèses et définir les pistes d'action.

Compte-rendu Groupe de travail Numérique du 2 avril 2015

1. Binôme Véronique/Hélène : pratiques professionnelles numériques des AS

Après exploitation des réponses au questionnaire mis en ligne, **plusieurs préconisations** se dégagent de nos échanges :

- Nécessité d'optimiser les outils existants :
 - Lotus (par exemple, option Confidentiel, agenda partagé, etc...) donc voir pour formation ou partage de bonnes pratiques ?
 - Bahia
 - Accessibilité Internet car à l'heure actuelle, certains sites ne sont pas accessibles
 - Sametime : voir pour une utilisation des AS inter-centres ?
 - Améliorer l'accessibilité aux scanners pour chaque AS
 - Optimiser l'utilisation de la visio conférence : création de sous- groupes de 5/6 AS ?
 - Optimiser l'utilisation de l'audio : mise en place d'une réunion plénière 1fois/mois ?

- Exploration de nouveaux outils :
 - Google Drive (mis en ligne et exploitation de questionnaires)
 - Doodle (programmation de réunions)
 - Tredunion (messagerie instantanée)
 - Wiki Media ou Quecker (pour accès boîte à outils commune)
 - Moteur de recherche : www.google.log.intra.laposte.fr

- Communication numérique AS :
 - Plaque numérique commune avec logo des AS
 - Améliorer la communication de notre profession et des services (par exemple, pour reprendre l'idée de Sarah, communication numérique offre sociale)

- Projet collectif AS numérique :
 - En faveur des collaborateurs éloignés du Centre et de retour (travaux en cours Sarah – Sonia – Sylvie – Emilie)
 - Forum handicap numérique en lien avec les responsables GAR
 - Monter des actions collectives en faveur des collaborateurs en difficulté sur le numérique (groupes de parole, échanges de bonnes pratiques, partage d'expériences, etc...) : Réflexions en cours par l'ensemble du groupe de travail numérique avec par exemple, création d'ateliers (exemple, offre sociale, site CAF, ameli.fr, etc...)

2. Binôme Damien/Pauline : conciliation vie privée- vie professionnelle/ Numérique

- En faveur des jeunes :

A ce stade, l'idée est de se greffer aux actions en cours de réalisation avec la Dir com de Limoges qui veut organiser des petits déjeuners numériques. A voir, si constitution de questionnaires sur Google Drive pour sonder en amont les attentes des collaborateurs ? A voir si intervention de partenaires du type CRIJ avec diffusion de plaquettes pendant le petit déjeuner numérique ?

- En faveur des pré-retraités :

Sur Limoges, il y a un retraité qui appartient à l'association ABEL et qui serait partante pour faire des petits groupes d'ateliers afin de sensibiliser au numérique (navigation Internet, etc...). L'idée est de voir s'il existe cette association ou ce type d'association dans les autres villes pour faire la même chose. Le but serait de créer ce module et de l'insérer aux modules déjà existants de préparation à la retraite mais sans que cela soit obligatoire, plutôt sous le format d'une option du module.

Remarque : sur Nantes, formation de préparation à la retraite existe. Voir pour concrétisation d'un rajout de cette option de sensibilisation au numérique ?

Autre remarque : l'idée serait aussi de créer un espace numérique pour que les retraités puissent avoir directement accès de chez eux aux offres sociales.

Ces deux domaines (jeunes et retraités) sont en réflexion et en cours de construction. L'idée est de partir sur une concrétisation en septembre 2015.

3. Sous- groupe : collaborateurs éloignés du centre et de retour

A ce stade :

- poursuite des entretiens sur Bordeaux pour une synthèse prévue le 22 avril 2015
- entretiens réalisés sur Marseille, synthèse en cours pour le 22 avril 2015
- finalisation des entretiens et des espaces de discussion sur Toulouse ainsi que finalisation de la synthèse et propositions de préconisations (préconisations ci-jointes). L'idée est de re partager ces préconisations avec Sarah, Sonia et Sylvie afin de proposer des préconisations communes d'ici le mois de juin 2015.

4. Voici les prochaines étapes :

- Visio-conférence à fixer sur le mois de mai pour l'ensemble du groupe afin de partager nos réflexions et propositions pour accompagner les collaborateurs en difficulté sur le numérique
- Visio-conférence à fixer sur mai ou juin pour le sous groupe Sarah- Sonia- Sylvie- Emilie afin d'uniformiser nos préconisations concernant les collaborateurs éloignés du numérique et de retour
- Soumettre dès à présent l'ensemble de nos préconisations à Martine pour une mise en relation avec le service Digital afin de concrétiser les projets d'action (dans un premier temps, concernant les préconisations pratiques professionnelles AS Numérique, puis dans un second temps, concernant les collaborateurs éloignés du Centre et de retour).
- Intervention lors de la convention du mois de juin au sein des tables rondes afin de présenter l'ensemble de nos actions
- Prochaine réunion groupe de travail à fixer sur le mois de juillet 2015 (6 ou 8 juillet ?) car plénière le 7 juillet (Ici, le but sera de repartager pour finalisation et concrétisation, les préconisations collaborateurs éloignés et de retour, les préconisations pratiques professionnelles AS numérique, les préconisations collaborateurs en difficulté sur le numérique, les préconisations en faveur des jeunes et des pré-retraités). Le but serait de pouvoir formaliser l'ensemble des actions du groupe de travail numérique pour septembre 2015.

07/05/2013 10 : 13

{Dans l'archive} Tr : Groupe de travail numérique

Emilie Blanc A Martine Ardanuy, Helene Jouan, Veronique Thibault, Pauline Roques, Damien Marchand, Sarah
: Ponchon, Sylvie Taurines

Archiver : Ce message est en cours d'affichage dans une archive.

Bonjour à toutes et à tous,

Je tiens une nouvelle fois à vous remercier pour votre implication dans ce groupe de travail et au temps que vous avez chacun/chacune dégagé hier pour notre visio conférence. Comme à chaque fois, les débats ont été constructifs et riches et nous permettent d'avancer un peu plus à chaque étape.

De mon côté, je pars en congé ce soir. Je serai de retour à compter du 26 mai 2015. Je n'aurai donc pas le temps de reprendre le power point d'ici ce soir. Aussi, voici ce que je vous propose :

- chaque sous groupe peut partir de "sa partie" sur le power point ci-dessous qui retrace la genèse et l'ensemble de nos actions depuis la création du groupe de travail numérique.
- puis chaque sous groupe peut ajuster "sa partie" en rajoutant les éléments de notre visio conférence d'hier (actions qui sont prévues de mener pour chacun/chacune d'entre vous d'ici notre prochaine réunion de groupe numérique).
- ensuite, je vous propose de faire un nouveau point ensemble à mon retour de congé afin de finaliser le power point, soit à compter du 26 mai ce qui nous laissera encore un mois avant la date de la convention.

Si ce déroulé vous convient, je vous propose donc d'envoyer pour vos parties respectives le power point ci-dessous modifié avec vos nouveaux éléments (cf. visio conférence d'hier) directement à Martine (en mettant bien sûr l'ensemble des membres du groupe numérique en copie). Ces envois devraient permettre à Martine de faire passer les éléments de notre groupe de travail numérique à Josiane au plus tôt, dès réception de vos power point re modifiés.

Martine, ces versions retravaillées ne seront pas les définitives, mais celles-ci devraient permettre de présenter à Josiane nos principaux éléments, au plus tôt. En fonction de la décision de Josiane et si notre sujet est accepté pour la Convention, nous pourrions donc à mon retour de congé y retravailler ensemble et cette fois réduire le power point en mettant en lumière les principaux éléments seulement.

A bientôt !
Bien cordialement
Emilie



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

----- Transféré par Emilie Blanc/CF_TOU/DO/LBP le 07/05/2015 09:50 -----

----- Transféré par Emilie Blanc/CF_TOU/DO/LBP le 17/04/2015 17:04 -----

De : Emilie Blanc/CF_TOU/DO/LBP
A : Martine Ardanuy/DRH/SIEGE/LBP@SIEGE, Helene Jouan/CF_NTE/DO/LBP@DESF,
Veronique Thibault/CF_GRE/DO/LBP@DESF, Sarah Ponchon/CF_BOR/DO/LBP@DESF,
Sylvie Taurines/CF_MAR/DO/LBP@DESF, Sonia Osmanville/CF_MAR/DO/LBP@DESF,
Damien Marchand/CF_LIM/DO/LBP@DESF, Pauline Roques/CF_LIM/DO/LBP@DESF,
Date : 17/04/2015 13:44
Objet : Groupe de travail numérique

Martine,

Comme convenu et suite à notre échange téléphonique de ce matin, je te fais parvenir pour lecture le Power point retraçant la genèse et les démarches du groupe de travail numérique afin que tu puisses le transférer à Josiane pour la Convention de juin.

Comme convenu, j'ai intégré les résultats pour chaque sous-groupe au Power point. Ces résultats vont encore probablement évoluer (et vont notamment avoir besoin de se concrétiser) mais cela permet d'avoir déjà une première vision de ceux-ci.

Ce Power point qui reprend le précédent du mois de décembre n'a pas été re-partagé avec les membres du groupe. Si le feu vert nous est donné pour présenter les travaux du groupe de travail numérique lors de la Convention, je re partagerai avec les membres du groupe pour que nous puissions nous "caler" sur notre présentation orale définitive lors des tables-rondes. A ce propos, merci de me confirmer les filles (et si jamais Damien) sur qui souhaite se positionner pour la présentation orale. De mémoire, il y avait Pauline, Hélène, Véronique et moi-même (puisque nous en avons parlé ensemble lors de notre dernière réunion du groupe de travail numérique sur Paris).

Pour information également aux membres du groupe de travail numérique, voici ce qui a été convenu ce matin avec Martine :

- Aurélie Bourdeau (en charge du Digital au siège) va venir à notre prochaine réunion de groupe de travail numérique sur Paris. A voir en fonction de ses disponibilités et de la date effective de notre réunion, à priori soit le 6 soit le 8 juillet
- Martine se rapprochera de Josiane pour parler de notre proposition de communication (power point ci-dessous à re partager et re travailler)) sur les actions menées au sein de notre groupe de travail numérique pour une présentation orale lors des tables rondes de la Convention en Juin.
- Rapprochement de la part de Martine vers les personnes concernées pour la rubrique "nécessité d'optimiser les outils existants" (cf. voir contenu du Power point ci-dessous)



Groupe de travail AS Numérique.ppt

A très bientôt !

Bonne journée et bon week end !

Emilie



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

27/05/2015 15 : 56

{Dans l'archive} Tr : GT Numérique - Powerpoint

Emilie Blanc : ^A Martine Ardanuy

Archiver : Ce message est en cours d'affichage dans une archive.

Martine,

J'ai parcouru rapidement ton Power point. Effectivement, je pense que c'est une bonne base de travail pour ta rencontre avec Aurélie.

Comme convenu, je suis ok sur le fait de mettre le dispositif numérique pour les collaborateurs éloignés du Centre et de retour dans la partie "outil des AS".

Je te fais passer ci-dessous les contributions de Damien et Pauline sur Limoges. Comme convenu également, tu as reçu les contributions d'Hélène sous format Power point.

Etant donné que le Power point "final" va être ta base de travail pour ta rencontre avec Aurélie, je te laisse te l'approprier "à ta façon" afin qu'il fasse le plus sens pour toi. D'une manière générale et étant donné que tu étais là lors de la dernière visio, je pense que tu as toutes les informations. Néanmoins, je me tiens disponible avant ta rencontre avec Aurélie si tu souhaites un complément d'informations.

Bien cordialement



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

----- Transféré par Emilie Blanc/CF_TOU/DO/LBP le 27/05/2015 15:42 -----

De : Pauline Roques/CF_LIM/DO/LBP
A : Emilie Blanc/CF_TOU/DO/LBP@DESF,
Cc : Damien Marchand/CF_LIM/DO/LBP@DESF
Date : 22/05/2015 17:41
Objet : GT Numérique - Powerpoint

Bonjour Emilie,

Alors, je ne me rappelle plus à qui nous devons envoyer le powerpoint donc je l'envoie à toi directement : j'ai retravaillé notre partie avec Damien sur nos avancées à Limoges.

Pour information, nous avons rencontré le service communication ce mardi donc nous avons eu un peu plus d'infos :

- pour les jeunes, nous pouvons faire intervenir (selon ses disponibilités) un intervenant extérieur qui parlerait des jeunes et du numériques. Nous monterions peut-être un support de communication pour que les idées restent. Cela aura lieu pendant un atelier numérique courant deuxième semestre 2015.

- pour ceux que j'appelle les "retraitables" : la retraitée qui participait à une association "ABEL" n'en fait plus partie pour des problèmes personnelles donc il faut que je voie avec elle si elle est toujours d'accord pour participer. Mais le service de la communication est d'accord pour mettre en place un atelier sur ce public là et sur comment aller sur Internet, créer une boîte mail,...

Groupement de Travail - Août 2014

J'espère que cela te convient,

Bon retour parmi nous, j'espère que tes vacances se sont bien passées,

Cordialement,

Pauline.



Pauline ROQUES
Assistante Sociale
Centre Financier de Limoges - CNM
pauline.roques@laposte.fr
Tél : 05.55.44.40.67
Port : 06.60.76.48.60

Adr. postale : 5 rue de la Céramique 87900 LIMOGES CEDEX 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

08/04/2015 8 : 26

{Dans l'archive} questionnaire numérique

Helene Jouan  Martine Ardanuy, Emilie Blanc

Archiver : Ce message est en cours d'affichage dans une archive.

Bonjour,

Vous trouverez ci dessous les résultats du questionnaire. Il s'ouvre avec Internet Explorer. Pour avoir les graphiques, une fois ouvert, il faut copier le lien qui s'affiche dans la barre Adresse, en haut à gauche, dans MOZILLA. Ça marche beaucoup mieux.

Je n'ai pas pu faire mieux.

Si besoin, vous pouvez m'appeler.

Bonne journée.



Pratiques professionnelles et numérique - Google Forms.htm



Hélène JOUAN
Assistante sociale
Centre financier de Nantes
helene.jouan@laposte.fr
Tél : 0240126335.

Adr. postale : 4 rue du président herriot 44900 Nantes cédex 09



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

RESULTATS QUESTIONNAIRE NUMERIQUE

Vous servez-vous du numérique dans votre pratique quotidienne?

Internet	18 90 %
Intranet	18 90 %
mail	19 95 %
téléphone portable	9 45 %
ordinateur portable	4 20 %
messagerie instantanée (sametime)	3 15 %
visioconférence	1 5 %
audioconférence	4 20 %
fichiers informatiques	11 55 %
applications spécifiques Poste (RIAM: gestion des congés; SHREQ: demande d'intervention informatique; ORION: liaison avec les RH....)	7 35 %
Scanner	9 45 %
Autre	0 0 %

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'utilisation des outils numériques actuellement à votre disposition?

manque de formation techniques (word, excel, ppoint, construction d'un blog, d'un site web, vidéo ...)	6 30 %
craintes éthiques (confidentialité, informatique et travail social ...)	13 65 %
outils obsolètes ou fonctionnant imparfaitement (informatiques, internet...)	15 75 %
Autre	1 5 %

Commentaires

l'accès à internet est tellement limité que la plus part du temps on ne peut pas accéder aux textes règlementaires qu'on souhaiterait dans le cadre professionnel

Pour l'éthique je suis quand même très vigilante.

Il existe des formations (par exemple sur excel), mais concernant la création d'un blog ou d'un site web, j'aurais besoin de me former. J'ai utilisé Sametime à un moment donné mais aujourd'hui l'application ne fonctionne plus. Concernant la confidentialité, je pense qu'il y a des astuces (avec par exemple deux étoiles dans l'objet du mail) pour bloquer le transfert des mails confidentiels que je fais partir. J'aimerais en savoir plus.

Non accès à certains sites internet pourtant indispensable dans notre travail. Lenteur des applications Non habilitation pour certaines applications essentielles (PRISME)

Mettez vous à disposition des usagers des informations sous forme numérique?

sur le rôle et missions de l'AS	5 25 %
sur les informations sociales	8 40 %
diffusion de projets type forum	7 35 %
formulaire	3 15 %
Autre	3 15 %

Recevez-vous des personnes rencontrant des difficultés au travail à cause du numérique?

oui 5 25 %
non 14 70 %

Si oui, pensez-vous que nous avons un rôle à jouer dans cette problématique?

Oui 8 40 %
Non 0 0 %

Et si oui, comment?

Comment je ne sais pas mais en complémentarité avec les managers, RH , Apact peut être pour mesurer la nature de la difficulté , accompagner dans l'adaptation du poste de travail ou un reclassement.

Le but du groupe de travail sur le numérique est de travailler sur la prévention des risques liés au numérique, que ce soit : - sur le volet conciliation vie privée / vie professionnelle des collaborateurs (par exemple, sensibilisation des collaborateurs au harcèlement sur les réseaux sociaux, la cybercriminalité, etc... par l'intermédiaire de forums avec des intervenants extérieurs spécialisés, par la réalisation de plaquettes, etc...) + les retraités / ou les pré-retraités (par exemple, avantages du numérique dans le maintien de liens, etc... par exemple avec un partage de bonnes pratiques, ou la conception de modules de formation/ sensibilisation à intégrer dans les formations de préparation à la retraite ?, etc...) - dans l'accompagnement à l'acculturation au numérique des collaborateurs (par exemple, ceux qui sont ou qui risquent d'être en difficulté sur le numérique, avec un accompagnement de proximité par l'AS en lien avec la formation RH ou par l'intermédiaire d'un échange de bonnes pratiques, la mise en place d'un tutorat avec les collaborateurs appétents sur le numérique, etc...) + à destination des collaborateurs éloignés du Centre et de retour pour cause de maladie par exemple (ici, il s'agira d'optimiser l'utilisation du numérique pour permettre un lien entre ces personnes si elles en ressentent le besoin et le Centre + favoriser par le biais du numérique leur retour au Centre) - dans les pratiques quotidiennes des AS : non seulement envers les collaborateurs (par exemple, par l'optimisation du mail dans leur relation avec les collaborateurs en complément de leur accompagnement, etc...) mais aussi dans leurs pratiques professionnelles personnelles (par exemple, optimiser l'utilisation de sametime) en enfin dans leur réseau entre professionnelles (par exemple, par l'optimisation de la visio conférence) et pourquoi pas au delà du réseau SF avec les autres AS des autres branches.

Entendre les inquiétudes et les problématique que cela peut soulever pour les personnes et éventuellement les faire remonter (pour qu'ils soient mieux formés par exemple)

Ecouter les personnes qui ont du mal à s'adapter aux nouveaux modes de travail. Parfois travailler avec les managers .

construire un espace adhérent sur le site de la MG par exemple. Ou rentrer une demande pour loc-service.

Accompagnement sur le changement du poste du travail au travers du numérique (petit cours, orientation vers des ateliers,...). Les aider à surmonter leurs craintes vis-à-vis des outils numériques.

Accompagnement du changement notamment dans la mise en place d'ateliers pour initier les agents au numérique. Ecoute active en entretiens individuelles ou collective sur le sujet. Groupe d'écoute.

Attention, tous les agents ne sont pas équipés comme nous. Certains services n'ont pas la'ccès au portail malin par exemple. En ce cas, le papier reste alors utile.

Le courriel est-il parfois utilisé comme outil d'expression?

Oui 17 85 %

Non 2 10 %

Si oui, qu'en pensez-vous?

Il y a beaucoup de demandes d'agents (rdv, suivi de leur dossiers..) et de managers (situations difficiles d'un agent et alertes par mail sur une situation à risque) Le mail est parfois utilisé comme un "parapluie " : je t'ai prévenu, maintenant tu dois intervenir.

Cela est toujours assez dérangeant, car je ne sais pas la fiabilité en terme de sécurité.

Cela ne me pose pas de problème! C'est un outil complémentaire de lien.

Mais rarement, plutôt pour demander un RV ou transmettre les factures d'aide pec qui ne sont plus reçu par papier. Peu utilisé comme moyen d'expression à part pour donner nouvelles. Outil utiliser pour l'expression : à risque. On vient de le voir pour le réseau. Aucun risque à priori quand il y a un seul interlocuteur ; sinon, à plusieurs, attention aux homonymes, copies cachées...

Je trouve que le mail est un bon support en complément de notre accompagnement plus traditionnel. Il permet aux managers de donner des nouvelles, et je pense, parfois de s'exprimer plus librement, par exemple, sur leurs doutes ou leurs questionnements sur leurs collaborateurs. C'est comme un espace de parole où l'on dépose librement les choses et qui oblige à organiser sa réflexion. C'est la même chose pour les collaborateurs. A mon sens, cela leur permet d'avoir un espace de parole toujours disponible et facile d'accès afin de pouvoir déposer les choses en toute discrétion par rapport à leur environnement de travail. Par ailleurs, le mail est important dans le sens où il est permet de tracer les actions. Ce qui est néanmoins à double tranchant car cela nécessite pour l'AS de toujours faire attention à ce qu'elle écrit (cf. confidentialité).

Le mail peut être pratique pour donner des informations à l'AS sans contact direct immédiat (pas toujours possible car nous ne pouvons pas toujours décrocher le téléphone) Le mail est traité dès qu'on a une disponibilité. J'utilise le mail avec des personnes éloignées du service ou retraitées. Cependant, cela doit rester un 1er contact d'information basique et qui nécessite un contact direct ou une rencontre ensuite pour développer la situation. La non maîtrise des personnes "associées" au mail (cc ou cci) pose problème car l'information est parfois diffusée (à tort) à des personnes non concernées. Une sensibilisation sur la discrétion et la

communication est envisageable, notamment lorsqu'un manager nous informe de la situation d'un agent.

Je pense que ça peut être un outil intéressant, dans le sens où, quand on est pas disponible, par exemple, la personne peut nous contacter et déjà décrire sa situation, ce qui peut la soulager dans un premier temps. Mais c'est aussi un outil avec lequel on est pas à l'abri d'une erreur (envoi à une mauvaise personne, mauvaise compréhension/interprétation d'une phrase, ...)

le problème des mails c'est qu'il faut être vigilant lorsque l'on écrit quelque chose car les agents ou managers peuvent le transférer

Est utile quand cela concerne des situations "simples". Cependant, beaucoup utilisé uniquement pour laisser une "trace", se couvrir notamment dans les situations délicates. Ce qui devient problématique car la résolution de la situation évoquée ne semble pas être la priorité mais le but est d'avoir signalé pour se décharger de sa responsabilité.

Il peut être un outil de communication intéressant avec les différents chefs d'équipe, les managers et même les agents du centre. Il peut permettre par écrit de transmettre des informations difficiles à dire en rendez-vous

Outil trop risqué en cas de multiples interlocuteurs. Pb d'envoi avec homonyme, copie cachée, laissé aller car plus facile par écrit. Utile et sans risque par contre si la personne ne s'adresse qu'à un seul interlocuteur.

Je pense qu'il est nécessaire de l'utiliser à petite dose afin de garder la relation physique

Cela facilite la transmission d'infos à une personne reçue, permet de lui faire suivre la réponse à une démarche Prise de contact distancée Respect de l'intimité de l'agent pas forcément disponible pour nous parler au téléphone Les échanges par mails nécessitent une grande vigilance car je doute de leur sécurité absolue.

Cela a un aspect pratique, les collaborateurs envoient un mail quand il le souhaite. Je sais que certaines personnes préfèrent envoyer un mail plutôt que d'appeler. Cela permet de maintenir le lien d'une autre manière et d'une manière moins contraignante que le téléphone. Après se pose la question de la confidentialité des données.

la communication écrite n'est pas forcément le reflet de ce que souhaite expliquer l'agent. Il est donc nécessaire de pouvoir échanger verbalement avec la personne pour apporter des éclairages ou précisions sur la situation.

le risque est la divulgation des informations une erreur de clic et tout est transféré ... problème de confidentialité car nos messageries sont accessibles par le service informatique mais aussi il y a des côtés pratiques et confortables à savoir recevoir une information à tout moment, la trouver à notre retour, gain de temps, être dans un suivi de proximité car parfois on a pas le temps de passer un coup de fil mais on apprécie d'avoir "la suite de l'histoire" ou les conclusions d'une demande

Le mail permet un échange rapide d'informations techniques ou une prise de rendez-vous pratique. Cependant, si les difficultés ou les questions sont complexes, je préfère voir les agents ou les managers en entretiens.

Que seriez-vous prêts à expérimenter ou que trouveriez-vous intéressant?

Boîte à outils électronique	15 75 %
blog AS pour le réseau ou pour le groupe	8 40 %
messaging instantané entre AS du réseau	13 65 %
site web spécial AS	9 45 %
faire des réunions de réseau en visioconférence	8 40 %
espace de parole virtuel en cas de situations difficiles à gérer	7 35 %
dossiers sociaux informatisés et sécurisés	5 25 %
équipement de smartphones	5 25 %
optimisation de l'outil d'observation sociale BAHIA	14 70 %
Autre	2 10 %

Commentaires

A peu près tout... sauf les réunions réseau en visio. Pour moi c'est vraiment important et différent de pouvoir échanger directement. L'idée d'une messagerie instantanée pour les ASS est pas mal, au final on s'envoie souvent beaucoup de mail quand on a une questions technique par exemple et quasiment en temps réel, donc autant utiliser un outil plus adapté comme celui proposé !

Bahia devrait être modifier sur 2 points : simplifier son utilisation et que cela devienne un outil pour également quantifier notre travail puisque c'est aussi cela que nous demande nos DRH lors des éval annuelles et pour rapport d'observation sociale

Boite à outil électronique uniquement si on met en ligne des outils spécifiques à notre entreprise et métier (pas trop de choses sinon c'est indigeste et nous pouvons trouver les ressources utiles en local). Pour les visio conférences ce serait bien pour les informations "descendantes". Bien aussi pour faire des points entre membres de groupe de travail. Beaucoup moins adapté pour les échanges en grand groupe. Il faut conserver des réunions physiques pour les débats et échanges. dossiers sociaux informatisés si garantie de confidentialité. Cela pourrait faire outil statistique..

Nécessité de pouvoir dialoguer à distance quand on est loin et isolées sur des centres financiers, ça peut faire avancer des dossiers et regrouper les informations.

Pour Bahia, il faudrait que l'outil soit exact et fiable avant de penser à optimiser l'observation sociale ! Optimisons d'abord l'outil, et oui, on en est encore là mais ça ne paraît pas intéresser grand monde en haut lieu. Opposée au dossier social informatisé même s'il est censé être sécurisé, faut pas être naïve, toute donnée peut être accessible en interne du moins. C'est pourquoi, j'ai toujours refusé d'être sur réseau et que je travaille toujours sur disque dur en faisant mes propres sauvegardes. Quitte à passer pour parano. Et sans mettre en cause, le

secret professionnel des informaticien ; sauf qu'ils peuvent aussi avoir recours à nos services ou être en situation particulière. De toute façon, comme bientôt nous ne serons plus soumises au secret professionnel, on n'aura plus cette contrainte, donc mes propos seront obsolètes...C'était mon billet d'humeur de la journée.

Pas de dossiers informatisés car on voit vite les limites de la saisie. par ailleurs, les informaticiens me disent qu'ils sont soumis au secret professionnel ; sachant qu'ils peuvent entrer sur l'ordinateur quand on leur donne l'accès, je pense qu'ils le peuvent même sans cet accord, faut pas être naïves. Pour moi c'est une question de principe et non de suspicion envers eux (j'en connais quand même un qui a assigné la Poste...). Donc, j'en suis encore à l'utilisation du disque dur avec refus des sauvegardes en réseau, je me les fais moi-même. De toute façon, comme bientôt, nous n'aurons plus le secret professionnel, mes principes seront obsolètes et on pourra y aller librement ! C'était le billet d'humeur.

En direction des agents

site web service social "spécial agents" regroupant par exemple service de "chat" et page FAQ pour les questions quotidiennes, basiques	6	30 %
permettre aux agents éloignés de rester en lien via mail ou autres outils	13	65 %
ligne téléphonique "verte" ou type "skype" service social nationale	2	10 %
proposer des ateliers pour apprendre aux agents à se servir des sites internet en fonction de leurs besoins (CAF, portail malin, AMELI...)	10	50 %
présentation de matériel adapté sur un forum handicap et numérique en lien avec les référents handicap	9	45 %
Autre	0	0 %

Commentaires

Pas de réponse à ce dernier point. Je ne suis pas sûre que ceci corresponde à des attentes d'agents. Si mise en place, je m'interroge sur les gestionnaires/animateurs des "sites" de façon plus générale, je fais partie des personnes "peu connectées à titre personnel , un peu plus à titre professionnel " mais toujours prudenteface aux outils informatiques/numériques. Ne pas oublier que des personnes en nombre encore important n'ont ni ordinateur, ni tablette, ni adresse mail.

Ok pour le liens mail pour agents éloignés, c'est d'alleieures comme ç

Ce sont des propositions qui modifient pas mal la façon dont on travail actuellement, mais que je trouve intéressantes à exploiter pour certaines. Je pense que certains outils pourraient aider des agents à venir vers nous plus facilement (faire la démarche de venir nous voir n'étant pas toujours évidente). C'est aussi une façon d'entrer en contact et d'éventuellement poursuivre sur un accompagnement "réel" par la suite si besoin.

Un vrai site web national " service social" au sein de la Poste donnerait une lisibilité au service social avec un service de chat ou/et de rappel téléphonique me semblerait novateur. Un(e) collègue pourrait être en charge, donner une première réponse et rebasculer les situations sur les collègues en local.

Ici, faire attention "à ne pas scier la branche" sur laquelle nous sommes. Je pense que les outils numériques doivent rester un moyen et un support complémentaire à nos accompagnements, car notre valeur ajoutée reste dans notre vision globale des situations et dans le lien de proximité que nous pouvons créer avec les collaborateurs. A mon sens, il ne faut pas trop "tout informatiser" pour ne pas que le service social perde de sa qualité. A mon avis, tout l'enjeu de notre réflexion réside sur où nous mettons le curseur. C'est nous qui

devons maîtriser l'outil numérique pour qu'il reste un moyen et un facilitateur dans nos échanges, que ce soit entre nous ou avec les collaborateurs. Mais attention, il ne faut pas que le numérique se substitue petit à petit à nous (par exemple avec la création du site web spécial agents)...

Je pense que le tchat ou le numéro vert n'est pas à mettre en oeuvre dans le contexte actuel. Il est difficile dans certains NOD de remplacer les AS absentes et cet outil permettrait de ne pas remplacer. Ces outils ne remplacent pas l'entretien en face à face qui est indispensable. Il serait intéressant par contre de réfléchir à un outil pour les personnes éloignées du service. Cela pourrait être un blog accessible de chez soi avec des infos sur les actualités du centre pour que les agents suivent l'actualité ainsi que nos coordonnées, tchat pour discuter avec les collègues. Mise en place d'ateliers afin d'initier les personnes au numérique via leurs besoins personnels. En premier, faire un diagnostic des besoins et mettre en place les ateliers. AMELI pour accéder à ses relevés de paiement CPAM dont l'employeur a besoin, portail malin, CAF pour remplir une demande d'APL et mettre à jour ses coordonnées personnelles, et nouveau site du gouvernement sur la simulation de vos droits, site SNCF pour partir en vacances.....

Juste une précision, concernant le matériel adapté, ici, ce sont les personnes handicapées qui nous les présentent. Certains sont super bien branchés, mais l'idée est bonne.

Nombre de réponses quotidiennes

Date	Comptage
24 février 2015	1
25 février 2015	10
26 février 2015	2
27 février 2015	1
2 mars 2015	2
9 mars 2015	1
10 mars 2015	1
12 mars 2015	2

OUTILS NUMERIQUES POUR LE RESEAU AS.

TREDUNION : espace de discussion et d'échanges instantané entre pairs. L'espace est sécurisé puisqu'on choisit les personnes qui peuvent accéder à l'espace créé. OUTIL POSTE.

Google drive : outil pour réaliser des questionnaires. Il faut un compte gmail mais qu'on peut créer pour le réseau. Outil accessible de l'ordinateur professionnel.

Calcul des résultats automatiques ce qui évite de dépouiller.

Doodle : outil pour planifier les réunions d'équipe. Mise en ligne de plusieurs dates. Les participants choisissent leur date et l'organisateur aura toutes les réponses en ligne.

E-Poll-It

À quoi ça sert ?

À faire des sondages pour que vous puissiez trouver une date de réunion qui convienne à toutes les personnes concernées.

Vous pouvez également utiliser cette application pour déterminer à plusieurs un choix quelconque comme un lieu de RV, un thème de réunion ou la marque de votre prochaine machine à café.

Quick R : boîte à outil POSTE. Pas plus d'informations. C'est Martine qui en a parlé.

LOTUS : A exploiter et optimiser. (Marquer l'objet en confidentiel, agenda partagé....)

Visio conférence.

Intranet : espace AS en l'alimentant de nos actualités (forum, ateliers, groupes de parole....). Plaquette d'information sur le métier.

Créer un mode opératoire pour les nouveaux outils et mettre en place des mises en pratique.

04/08/2015 16 : 50

{Dans l'archive} RE: Groupe de travail numérique [Notes Link](#)

Helene Jouan  Emilie Blanc

Archiver : Ce message est en cours d'affichage dans une archive.

Bonjour Emilie,

Je voulais te transmettre des informations très intéressantes, je trouve, sur de nouveaux outils du numérique qui pourraient nous servir dans notre réseau. Je fais actuellement une formation, via la communauté numérique du groupe la Poste.
Ces nouveaux outils sont donc "autorisés".

PEARLTREE: que j'essaie avec des amis. C'est une plate forme gratuite pour échanger des documents, des liens WEB, des notes. On peut créer un groupe privé donc inviter des personnes de notre choix. En tapant sur Google, tu le trouveras.

Google doc permet de partager des documents et d'y travailler ensemble sur le contenu de façon simultanée.

Par contre, il faut que les personnes aient un compte GMAIL. Sinon, du même style, on a **FRAMAPAD** qui a la même utilité avec en plus un CHAT pour échanger en direct.

PREZI: remplace le power point en faisant des présentations beaucoup plus attractives.

La poste lance bientôt **MY CORP TV MAKER** qui permet de mettre en ligne des powers point commentés par la personne qui l'émet, en vidéo.

On peut échanger ensemble là dessus et après pourquoi pas via une visio conférence avec le groupe. Ce serait pas mal.

A+.



Hélène JOUAN
Assistante sociale
Centre financier de Nantes
helene.jouan@laposte.fr
Tél : 0240126335.

Adr. postale : 4 rue du président herriot 44900 Nantes cédex 09



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

De : Emilie Blanc/CF_TOU/DO/LBP
A : Veronique Thibault/CF_GRE/DO/LBP@DESF, Helene Jouan/CF_NTE/DO/LBP@DESF, Pauline Roques/CF_LIM/DO/LBP@DESF, Damien Marchand/CF_LIM/DO/LBP@DESF, Sarah Ponchon/CF_BOR/DO/LBP@DESF, Sylvie Taurines/CF_MAR/DO/LBP@DESF, Martine Ardanuy/DRH/SIEGE/LBP@SIEGE
Date : 30/07/2015 16:45
Objet : Groupe de travail numérique

Bonjour à toutes et à tous,

Je vous fais parvenir un tableau Excel qui récapitule l'ensemble des actions que nous avons menées jusqu'à présent. N'hésitez pas à le réajuster au besoin, ainsi qu'à le compléter y compris avec de nouvelles rubriques si vous le souhaitez.

C'est un tableau récapitulatif mais je pense qu'il serait intéressant que chacune/chacun crée une fiche outil action co AS récapitulant l'action menée pour insertion dans notre boîte à outil commune des AS SF et ainsi pour partage avec l'ensemble de notre réseau des AS SF.

Hélène, je te remercie pour ton retour ainsi que pour les actions menées ! Et je me permets de faire suivre ton mail (même si j'ai repris les infos dans le tableau Excel) car je pense que tes actions pourront certainement inspirer les AS de Limoges pour leurs prochaines actions (que ce soit envers les ados mais aussi envers les retraités). N'hésitez pas à vous mettre directement en lien (si ce n'est déjà fait) pour échanger des infos à ce sujet.

[pièce jointe "Fiche outil process actions co AS.xls" supprimée par Helene Jouan/CF_NTE/DO/LBP]

Bonne fin d'après midi
Emilie



Emilie Blanc
Assistante Sociale
Direction des Ressources Humaines
emilie.blanc@laposte.fr
Tél : 0561103289 Portable : 0667428410

Adr. postale : La Banque Postale-Centre Financier-7 rue Palaprat CS n°46701-31067 TOULOUSE Cedex 9



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

Actions au Centre financier de Grenoble

L'ACTION SOCIALE DE LA POSTE A DÉCOUVRIR via l'INTRANET du Centre et les sites du Groupe.

Objectifs :

- ⇒ Utiliser l'intranet du Centre, focus sur les infos sociales et les actualités locales.
- ⇒ Découverte des sites du Groupe La Poste et les liens vers « Portail Malin » et sites « satellites »
- ⇒ Zoom sur l'action sociale de la Poste, via le site du « Portail Malin », télécharger les documents, faire des simulations.

Ouvert à : Tous !

Naviguer dans :

L'intranet du Centre Financier :

<http://www.cf-grenoble.sf.intra.laposte.fr>

L'intranet du groupe la poste

<http://www.i-poste.log.intra.laposte.fr/>

L'intranet de la banque

<https://labanquepostale.sf.intra.laposte.fr>

Portail malin :

<http://www.portail-malin.com> et liens vers plusieurs services annexes.

Le COS

<http://www.coslaposte38.fr>

Comment :

Atelier d'une heure, en groupe de 8 personnes, manipulations pratiques sur divers supports informatiques et échanges d'informations.

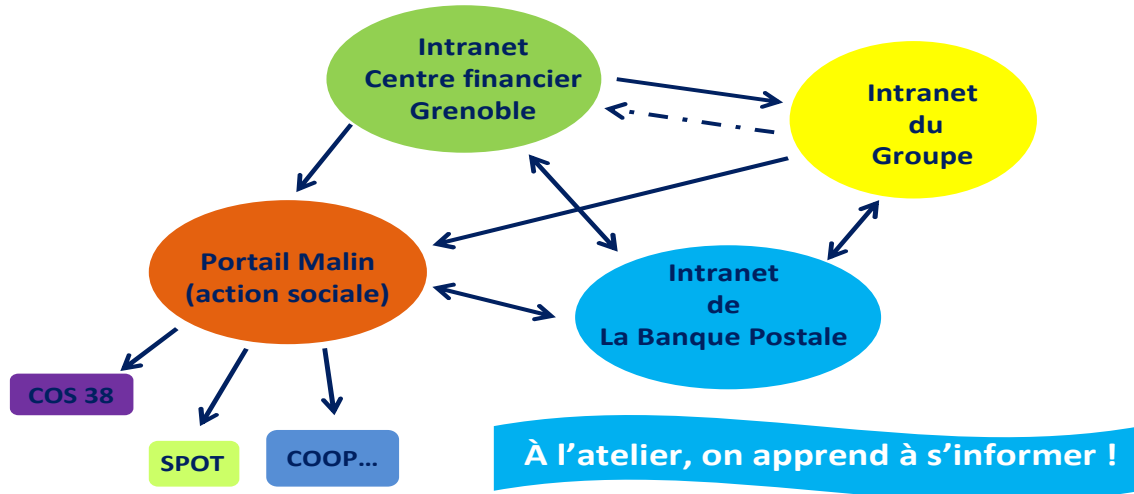
Animatrice :

Véronique Thibault

ACTION SOCIALE

Intranets /Portail Malin, une mine d'informations !

Oui, mais pas toujours facile de s'y retrouver !



I'ATELIER « Préparer sa retraite avec Internet »

Objectifs :

- ☞ Connaître et utiliser les sites d'informations sur les différentes retraites et préparer son dossier retraite le cas échéant.
- ☞ Connaître ses droits à l'action sociale en tant que retraités de la Poste (salariés et fonctionnaires)

Pour :

Les salariés et fonctionnaires proches de la retraite ou d'un départ en TPAS.

Programme :

Nous découvrirons les sites internet officiels et utiles pour s'informer, simuler et déposer sa retraite.

« Les incontournables » : L'intranet du groupe, Les sites des retraites des salariés, fonctionnaires,

Les sites de l'action sociale de la Poste : Portail malin, et les sites « satellites » SPOT, le COS, la COOP...et zoom sur les prestations pour les retraités..

Comment :

En 1 heure, par groupe de 8 personnes maximum, sur ordinateur, tablette ou smartphone..

Exercices pratiques de navigation dans ces différents sites. En fonction des demandes des participants, nous pourrions explorer d'autres pistes...

Animatrice :

Véronique Thibault

POUR MA RETRAITE, JE ME CONNECTE



Avant

Je m'informe, je simule, je prépare mon dossier, je dépose mon dossier de retraite



Pendant

Je reste en lien... et au courant des nouveautés, je connais mes droits et je gère mes dossiers...



UN NOUVEAU SITE POUR VOUS SIMPLIFIER LA RETRAITE



<http://www.i-retraite.rh.laposte.fr/>



10 500 000
d'internautes ont plus de 50 ans

Soit

47,7%

des plus de 50 ans sont connectés

Source : SIMA Kantar Media.

QUOTIDIENNE

ATELIER « Préparer sa retraite avec internet » Octobre 2015

Mémo pour les participants

Ce que cet atelier n'est pas : une formation sur la retraite. Impossibilité d'aborder tous les cas particuliers, mais les échanges et le partage d'expériences entre les participants sont bienvenus et profitent à tous !

Ce que l'atelier permet et vise :

- connaître et utiliser les sites d'informations sur les différentes retraites et préparer son dossier retraite le cas échéant.
- connaître ses droits à l'action sociale en tant que retraités de la Poste (salariés et fonctionnaires).
- savoir ou chercher des informations fiables.

Il s'adresse en priorité aux salariés et fonctionnaires proches de la retraite ou d'un départ en TPAS.

1. RETRAITES

Simulateurs de pensions et informations

www.service-public.fr (site officiel de l'administration française) → le Travail → retraite ou sur la page d'accueil « Comment faire si je prépare ma retraite »

<http://www.intranet-rh.rh.intra.laposte.fr/> (intranet du Groupe La Poste)

www.info-retraite.fr (portail des régimes de retraite)

www.marel.fr (simulateur multi régimes)

Pensions des fonctionnaires : informations et simulateurs de pension

@ www.i-retraite.rh.laposte.fr (informations retraite de La Poste, CSRH de Lannion)

@ www.pensions.bercy.gouv.fr (informations retraite et simulateur)

Service des Pensions du Ministère de l'économie des Finances et de l'industrie

@ www.rafp.fr (retraite additionnelle de la fonction publique)

Régime général : A contacter pour la retraite du régime général

Possibilité d'obtenir un relevé de carrière et de télécharger le dossier retraite :

@ www.lassuranceretraite.fr

@ www.carsat.fr

NB : Les fonctionnaires aussi doivent demander un relevé de carrière pour leur dossier retraite de fonctionnaire !

CICAS : A contacter pour la retraite complémentaire du régime général (ARRCO-AGIRC)

@ www.agirc-arrco.fr/particuliers/utiles-particuliers/annuaire-des-centres-dinformation-cicas/

@ <http://www.maretraitecomplementaire.fr/index.html>

Retraites complémentaires des services d'auxiliaire non validés

@ www.ircantec.retraites.fr

Possibilités aussi de faire le dossier avec le CICAS si un dossier est aussi effectué pour l'ARRCO ou l'ARGIRC.

Extrait d'acte de naissance (gratuit)

 / @ Mairie du lieu de naissance

@ <https://mdel.mon.service-public.fr/acte-etat-civil.html>

Pour demander un état signalétique du service militaire

Par courrier ou email uniquement

✉ capm-pau.courrier.fct@intradef.gouv.fr

2. ACTION SOCIALE DE LA POSTE POUR LES RETRAITES

Portail malin :

<http://www.portail-malin.com/>

taper « retraités » dans l'onglet recherche. Cliquer sur le magazine de l'offre sociale.

<http://www.portail-malin.com/media/cdd-futurs-retraites-brochure-offres-sociales.pdf>

SPOT

<http://www.spot.portail-malin.com/>

COS 38

<http://www.coslaposte38.fr>

Tout Loisirs

<http://www.touloisirs.fr>

Actions au Centre financier de Nantes

30/07/2015 15 : 24

ateliers numériques

Helene Jouan ^A Emilie Blanc

Bonjour Emilie,

J'espère que tu vas bien.

Je te fais un petit retour des ateliers numériques.

Mardi entre 11h30 et 14h, j'ai mis en place des ateliers Portail Malin et jeudi sur la CAF. Il y avait cinq ateliers de 30 min composés chacun de six personnes.

Ces ateliers se sont déroulés dans notre nouvelle salle numérique. J'étais assistée d'un animateur faisant partie de la communauté du numérique.

Je présentais le site via une tablette reliée à une télévision ce qui permet aux agents de suivre et de manipuler la tablette en même temps. L'animateur les assistait dans la manipulation.
J'ai distribué un questionnaire de satisfaction à la fin.

Participation: au total 26 personnes pour les ateliers Portail Malin et 7 pour la CAF. J'ai supprimé deux ateliers CAF vides. Il n'y en a eu que trois avec un petit nombre de personnes à chaque fois.

Points positifs: découverte de nouveaux onglets, l'ergonomie de la salle, l'accueil, l'animation, le nombre limité de personnes par atelier.

Points négatifs: atelier trop court et trop rapide, les personnes ne sachant pas utiliser la tablette se sont senties un peu perdues. Il faut bien préciser que l'atelier n'a pas destination à apprendre à se servir d'une tablette. C'est ce que certaines personnes ont cru.

Si besoin, tu peux m'appeler.

A+.



Hélène JOUAN
Assistante sociale
Centre financier de Nantes
helene.jouan@laposte.fr
Tél : 0240126335.

Adr. postale : 4 rue du président herriot 44900 Nantes cédex 09



Afin de contribuer au respect de l'environnement, merci de n'imprimer ce mail qu'en cas de nécessité

Projet sur le numérique pour les futurs retraités : Ateliers.

Programme sur une journée :

Intervention en matinée de l'Association Nationale des Retraités de la Poste et France Télécom, la mutuelle générale et le réseau avec présentation de la nouvelle tablette ARDOIZ.

L'après-midi ateliers sur plusieurs thématiques différentes :

- Constitution de mon dossier retraite avec obtention de mon relevé de carrière sur le site de la CARSAT (binôme CEP)
- Offre sociale avec le portail malin
- Vie quotidienne : SNCF/ SKYPE.

Le public est, en premier lieu, les personnes ayant déjà participées en 2015 à la formation « bien préparer sa nouvelle vie à la retraite ». Voir si les personnes ayant déjà quittées le centre (TPAS ou retraite) peuvent être invitées.

Ensuite, au fur et à mesure des nouvelles formations programmées, proposition aux participants de cette journée complémentaire.

Prévoir une journée entière au vu du programme. Groupe de 6 personnes maxi avec un animateur en soutien pour la partie ateliers (SNCF, portail malin, SKYPE) : durée 2h.

Projet sur le numérique : Ateliers.

Sur trois thématiques différentes :

- Un atelier Offre sociale avec le portail malin
- Un atelier Vie quotidienne : SNCF/ SKYPE.
- Deux ateliers accès aux droits avec AMELI+ CAF

Ateliers de 30 min sur la pause méridienne.

Groupe de 6 personnes maxi avec un animateur avec moi en soutien.

En terme de communication, affiches à adapter à chaque atelier. Titre des ateliers : WEB MALIN.

Exemples de titres d'affiches : Vous voulez connaître les dernières actualités et astuces des offres sociales

Vous avez besoin d'aide dans les démarches administratives auprès de la sécurité sociale : obtenir une attestation carte vitale, connaître vos derniers remboursements, changer de médecin traitant, obtenir une attestation d'ALD.....

Vous préparez vos vacances

Vous avez des enfants ou de la famille à distance et souhaitez communiquer avec eux.

Début des ateliers juillet 2015. 6 ateliers réalisés depuis sur trois thèmes portail malin, CAF, AMELI. Celui sur le Portail Malin marche très bien. Les autres un peu moins.

Support des ateliers : imprim écran des sites CAF, AMELI, portail malin.

Action à réaliser jusqu'à la fin de l'année.

EVALUATION DE L'ATELIER

Soucieux d'améliorer la performance de nos actions, nous souhaitons connaître votre avis sur cet atelier auquel vous venez de participer.

Echelle d'évaluation :

**++ : TOUT A FAIT
PAS DU TOUT**

+ : PLUTOT OUI

- : PLUTOT NON

-- :

Merci d'indiquer votre degré de satisfaction sur les points suivants :

Avis global :

- --

++ +

1. Je suis globalement satisfait(e)

Contenu :

2. La formation répond à mes attentes

Modalités de dispense :

3. J'apprécie la qualité des supports pédagogiques utilisés

4. La durée du module me paraît : ++ Adaptée + Trop courte - Trop longue

Animation :

5. J'apprécie la qualité de l'animation pédagogique

6. Je suis convaincu(e) par les arguments et les réponses du formateur

7. Les interactions avec le formateur ont été satisfaisantes

Utilité du module :

8. Cet atelier va me servir dans mon quotidien

9. Je me sens capable de mettre en œuvre les acquis

Accueil et Logistique :

10. Je suis satisfait(e) de l'accueil que j'ai reçu(e)
-
11. Je suis satisfait(e) de la salle de cours
-
12. Je suis satisfait(e) des équipements informatiques
-

Dans cet évènement, qu'avez-vous préféré ?

A l'inverse, qu'est-ce qui vous a déplu ?

A venir, pensez-vous que ce genre d'animation devrait être rééditée ?

VOS REMARQUES OU SUGGESTIONS pour améliorer ce genre d'évènement:

RETRAITE OU FUTUR RETRAITE
VOUS ETES INVITE LUNDI 22 FEVRIER
9H00 – 16H30

PROGRAMME

- Présentation de l'Association Nationale des Retraités
- La tablette numérique Ardoiz avec La Poste
- Intervention de la Mutuelle Générale

- Des ateliers numériques pour : découvrir les sites sur la retraite ; découvrir les offres sociales via Portail Malin ; découvrir le site de l'Assurance Maladie Améli ; communiquer et échanger avec Skype.



Web m@lin

Prochaines sessions d'animation sur la CAF le 17 novembre et la SNCF le 19 novembre.



- Le Centre
- Projets
- Process et qualité
- Ressources humaines
- Complémentarité Réseau
- Pratique
- Trucs et Astuces



Web m@lin

Prochaines sessions d'animation sur la CAF le 17 novembre et la SNCF le 19 novembre.



ACTUALITÉS DU CENTRE

Actualités du centre

Imprimer Envoyer

Web m@lin

Prochaines sessions d'animation sur la CAF le 17 novembre et la SNCF le 19 novembre.



Hélène Jouan - l'assistante sociale - et un animateur du numérique vous proposent de vous accompagner pour découvrir la richesse de ces portails sur internet !

Ces initiations sont ouvertes à tous ! Elles durent de 30 à 40 minutes et sont organisées sur la pause méridienne. Ainsi, 3 ateliers s'enchaînent de 11h30 à 14h à l'esp@ce multimédia, 2ème étage.

Envie de mieux connaître la CAF ? Inscrivez-vous pour la session d'animation du **mardi 17 novembre**.

Vous souhaitez faciliter vos voyages avec la SNCF ? Inscrivez-vous pour la session d'animation du **jeudi 19 novembre**...

CAF.

Bienvenue sur Caf.fr | caf.fr - Mozilla Firefox

Eichier Édition Affichage Historique Marque-pages Outils ?

Bienvenue sur Caf.fr | caf.fr

https://www.caf.fr

ALLOCATIONS FAMILIALES Marchés Vies de famille

caf.fr FIL INFO 6 millions de foyers bénéficient des aides au logement versées par les Caf

Ma Caf

Actualités, informations pratiques sur ma Caf...

Votre code postal

Car des bateliers
Caisse maritime

Mon Compte

Mes paiements, mes démarches, contacter ma Caf

Accès direct

- Peu de revenus ? Vous pouvez peut-être bénéficier du Rsa
- Vous devez faire face à des dépenses de santé ?
- Pratique : étudiants, faire en ligne votre demande d'aide au logement
- Les derniers versements de votre Caf

Allocation de rentrée scolaire
16 - 18 ans

Déclarez la scolarité en ligne... sans attendre la rentrée !

Sous conditions de ressources

Vies de famille

Devenir parent

Les services en ligne

Estimer vos droits pour :
Les aides au logement

S'informer sur les aides

Enfance et jeunesse

caf.fr Mon compte

Accueil > Connexion

Bienvenue

Veillez vous identifier * champ obligatoire

Connectez-vous avec → En savoir plus

* Code postal

* Numéro d'allocataire

* Jour et mois de naissance

Ex: écrire 0106 si vous êtes né(e) le 1er Juin

Allocataire de la caisse maritime

Allocataire de la Caf des bateliers

Valider

[Numéro d'allocataire perdu ?](#)

Information sécurité : attention aux messages frauduleux !

Pour être sûr que vous consultez le site de votre Caf et non un site pirate, saisissez manuellement l'adresse <http://www.caf.fr> dans votre navigateur : vous pourrez ensuite naviguer en toute confiance à l'intérieur de ce site.
 En savoir plus sur le « phishing » (ou hameçonnage).



Vies de famille

- Devenir parent
- Se loger
- Vivre avec un handicap
- Accident de vie - précarité
- Élever ses enfants
- Jeune ou étudiant
- Changement de situation

Les services en ligne

- Estimer vos droits pour :
 - Les aides au logement
 - La prestation d'accueil du jeune enfant (Paje)
 - Le revenu de solidarité active (Rsa)
- Faire une demande de prestation
- Déclarer vos changements de situation ou de coordonnées

S'informer sur les aides

- Enfance et jeunesse
 - Logement et cadre de vie
 - Petite enfance
 - Solidarité et insertion
- Liste des aides ▼

Actualités

Pour connaître vos nouveaux droits

29.07.15 **Allocation de rentrée scolaire : elle se prépare dès maintenant**
 L'allocation de rentrée scolaire (Ars) est versée sous condition de ressources pour les enfants scolarisés nés entre le 16 septembre 1997 et le 31 décembre 2000. L'allocation de rentrée...

Faire une demande de prestation | caf.fr - Mozilla Firefox

www.caf.fr/aides-et-services/les-services-en-ligne/faire-une-demande-de-prestation

ALLOCATIONS FAMILIALES

Qui sommes-nous ? Presse
Partenaires / Bailleurs Etudes et statistiques
International Recrutement
Marchés Vies de famille

Recherche

caf.fr Aides et services

Accueil > Aides et services > Les services en ligne > Faire une demande de prestation

Les services en ligne
Estimer vos droits
Faire une demande de prestation

Connaître vos droits selon votre situation

S'informer sur les aides

Faire une demande de prestation

Conseils aux étudiants sur la demande d'aide au logement
Gagnez du temps en lisant "Tout savoir sur l'aide au logement"

Vous êtes allocataire
Nous utiliserons des informations de votre dossier pour vous éviter de les saisir à nouveau
Cliquez ici

Vous n'êtes pas allocataire
Cliquez ici

CAF - Aides et services - Les services en ligne - Faire une demande de prestation - Mozilla Firefox

CAISSE NATIONALE DES ALL... (FR) https://www.caf.fr/wps/portal/caffr/aidesetservices/lesservicesenligne/faireunedemanc

ALLOCATIONS FAMILIALES

Qui sommes-nous ? Presse Partenaires / Bailleurs Etudes et statistiques International Recrutement Marchés Vies de famille

Recherche

caf.fr Aides et services

Accueil > Aides et services > Les services en ligne > Faire une demande de prestation

Les services en ligne
Estimer vos droits
Faire une demande de prestation

Connaître vos droits selon votre situation

S'informer sur les aides

Vous souhaitez faire une demande de prestation

- Aides au logement
- Prime à la naissance et allocation de base
- Prime à l'adoption et allocation de base
- Complément libre choix d'activité
- Complément libre choix mode de garde
- Demande de prestations familiales ou changement de situation
- Allocation de soutien familial et tiers recueillant
- Aide au recouvrement des pensions alimentaires impayées
- Revenu de solidarité active (RSA)
- Allocation aux adultes handicapés
- Allocation d'éducation de l'enfant handicapé
- Allocation journalière de présence parentale
- Prime de déménagement
- Prêt à l'amélioration de l'habitat
- Prêt à l'amélioration de l'habitat, assistant(e)s maternel(le)s
- Affiliation à l'assurance vieillesse d'un aidant familial
- Bafa : demande d'aide à la formation

Les demandes complémentaires

- Demande de versement direct - aides au logement
- Enfant(s) en résidence alternée - Déclaration et choix des parents
- Attestation de loyer ou de résidence en foyer
- Certificat de prêt

Estimer vos droits | caf.fr - Mozilla Firefox

www.caf.fr/aides-et-services/les-services-en-ligne/estimer-vos-droits

ALLOCATIONS FAMILIALES

Qui sommes-nous ? Presse
Partenaires / Bailleurs Etudes et statistiques
International Recrutement
Marchés Vies de famille

Recherche

caf.fr Aides et services

Accueil > Aides et services > Les services en ligne > Estimer vos droits

Les services en ligne

- Estimer vos droits
 - Faire une demande de prestation

Connaître vos droits selon votre situation

S'informer sur les aides

Estimer vos droits

Vous êtes allocataire

Nous utiliserons des informations de votre dossier pour vous éviter de les saisir à nouveau

- Le RSA
- La Paje
- Le logement

Vous n'êtes pas allocataire

- Le RSA
- La Paje
- Le logement

Service-Public.fr Cafdata m.on-enfant.fr

Mentions légales

Vous avez ou vous attendez un ou des enfants | caf.fr - Mozilla Firefox

www.caf.fr/aides-et-services/connaître-vos-droits-selon-votre-situation/vous-avez-ou-vous-attendez-un-ou-des-enfants

ALLOCATIONS FAMILIALES

Qui sommes-nous ? Presse
Partenaires / Bailleurs Etudes et statistiques
International Recrutement
Marchés Vies de famille

Recherche

caf.fr Aides et services

Accueil > Aides et services > Connaître vos droits selon votre situation > Vous avez ou vous attendez un ou des enfants

Les services en ligne

Connaître vos droits selon votre situation

- Vous avez ou vous attendez un ou des enfants**
 - Vous avez une question concernant votre Caf
 - Vous avez une question sur l'utilisation du caf.fr
 - Vous changez de situation
 - Vous louez ou vous achetez un logement
 - Vous vivez seul avec ou sans enfant
 - Vous êtes dans une situation de handicap
 - Vous êtes dans une situation de handicap

Vous avez ou vous attendez un ou des enfants

- Vous attendez un enfant
- Votre enfant vient de naître
- Vous adoptez ou vous recueillez un enfant
- Vous cherchez un mode de garde pour votre enfant
- Vous cessez ou vous réduisez votre activité professionnelle et élevez votre enfant
- Votre enfant est scolarisé ou entre en apprentissage
- Votre enfant n'est plus scolarisé ou suit sa scolarité à domicile
- Votre enfant poursuit ses études
- L'aîné de vos enfants a 20 ans
- Votre enfant quitte le foyer ou y revient
- Vous assumez la charge d'un enfant handicapé ou gravement malade
- Vous demandez un congé pour vous occuper d'un enfant ou d'un proche handicapé ou gravement malade
- Vous partagez la garde de votre enfant avec son père ou sa mère
- Vous souhaitez changer d'assistante maternelle ou d'une garde d'enfant à domicile. Que devez vous faire pour conserver votre aide ?

S'informez sur les aides | caf.fr - Mozilla Firefox

www.caf.fr/aides-et-services/s-informer-sur-les-aides

ALLOCATIONS FAMILIALES

Marchés Vies de famille

caf.fr Aides et services

Accueil > Aides et services > S'informez sur les aides

Les services en ligne

Connaître vos droits selon votre situation

S'informez sur les aides

- Enfance et jeunesse
- Logement et cadre de vie
- Petite enfance
- Solidarité et insertion

S'informez sur les aides

Vous trouverez dans cette rubrique les aides que la Caf peut vous attribuer, regroupées par thématique :

- Petite enfance
- Enfance et jeunesse
- Solidarité et insertion
- Logement et cadre de vie

Les montants des prestations, en euros, sont ceux en vigueur au 1er avril 2014.

Vous pouvez en bénéficier si vous remplissez les [conditions générales](#).
L'attribution de certaines prestations peut également être soumise à des conditions particulières, comme le nombre d'[enfants à charge](#) ou le montant de vos ressources.
Pour calculer automatiquement vos droits, votre Caf récupère chaque année le montant de vos revenus auprès des Impôts ou peut vous contacter pour avoir besoin de précisions complémentaires.
Si [votre situation change](#), informez-en votre Caf. Vous bénéficierez ainsi de toutes les prestations auxquelles vous avez droit.

En cas de séparation ou de divorce, vous avez la possibilité d'opter pour le [partage des allocations familiales](#).

Service Public.fr Cafdata mon-enfant.fr

Mentions légales

Petite enfance | caf.fr - Mozilla Firefox

www.caf.fr/aides-et-services/s-informer-sur-les-aides/petite-enfance

ALLOCATIONS FAMILIALES

Marchés Vies de famille

caf.fr Aides et services

Accueil > Aides et services > S'informez sur les aides > Petite enfance

Les services en ligne

Connaître vos droits selon votre situation

S'informez sur les aides

- Enfance et jeunesse
- Logement et cadre de vie
- Petite enfance**
- Solidarité et insertion

Petite enfance

La prestation d'accueil du jeune enfant (Paje)

Pour un enfant né ou adopté, vous pouvez bénéficier de la Paje ([prestation d'accueil du jeune enfant](#)).

Elle comprend :

- la [prime à la naissance \(Pn\)](#) ;
- la [prime à l'adoption \(Pa\)](#) ;
- l'[allocation de base \(Ab\)](#) ;
- la [prestation partagée d'éducation de l'enfant \(PreParE\)](#) pour toute naissance ou adoption après le 31 décembre 2014 ou le [complément de libre choix d'activité \(Clca\)](#) pour toute naissance ou adoption avant le 1er janvier 2015 ;
- le [complément de libre choix du mode de garde \(Cmg\)](#).

Le site www.mon-enfant.fr vous permet d'anticiper et d'organiser au mieux l'accueil de votre enfant.

[Voir la fiche métropole et DOM](#)
[Voir les questions/réponses](#)

Les allocations familiales (Af)

Vous recevez automatiquement les Af (allocations familiales) à partir de votre deuxième enfant à charge en métropole et dès le premier dans les Dom.

[Voir la fiche métropole](#)
[Voir la fiche DOM](#)
[Voir les questions/réponses](#)

www.caf.fr/aides-et-services/s-informer-sur-les-aides/petite-enfance/les-allocations-familiales-af-0?active=tab2

Bienvenue sur Caf.fr | caf.fr - Mozilla Firefox

Fichier Édition Affichage Historique Marque-pages Outils ?

Bienvenue sur Caf.fr | caf.fr

www.caf.fr

Caisse maritime

Rsa

- Vous devez faire face à des dépenses de santé ?
- Pratique : étudiants, faire en ligne votre demande d'aide au logement
- Les derniers versements de votre Caf

Sous conditions de ressources

Vies de famille

Les services en ligne

S'informer sur les aides

Devenir parent
Se loger
Vivre avec un handicap
Accident de vie - précarité
Élever ses enfants
Jeune ou étudiant
Changement de situation

Estimer vos droits pour :
Les aides au logement
La prestation d'accueil du jeune enfant (Paje)
Le revenu de solidarité active (Rsa)
Faire une demande de prestation
Déclarer vos changements de situation ou de coordonnées

Enfance et jeunesse
Logement et cadre de vie
Petite enfance
Solidarité et insertion

Liste des aides

Devenir parent | caf.fr - Mozilla Firefox

Fichier Édition Affichage Historique Marque-pages Outils ?

Devenir parent | caf.fr

www.caf.fr/vies-de-famille/devenir-parent

Accueil > vies de famille > Devenir parent

Près de chez moi

Devenir parent

Se loger

Vivre avec un handicap

Accident de vie - précarité

Élever ses enfants

Jeune ou étudiant

Changement de situation

Devenir parent

S'abonner

Vous allez bientôt devenir parent ? Vous ne savez pas encore comment accueillir bébé ? Qui va le garder ? Vies de famille répond à toutes vos questions.

Filter par :

Thèmes :

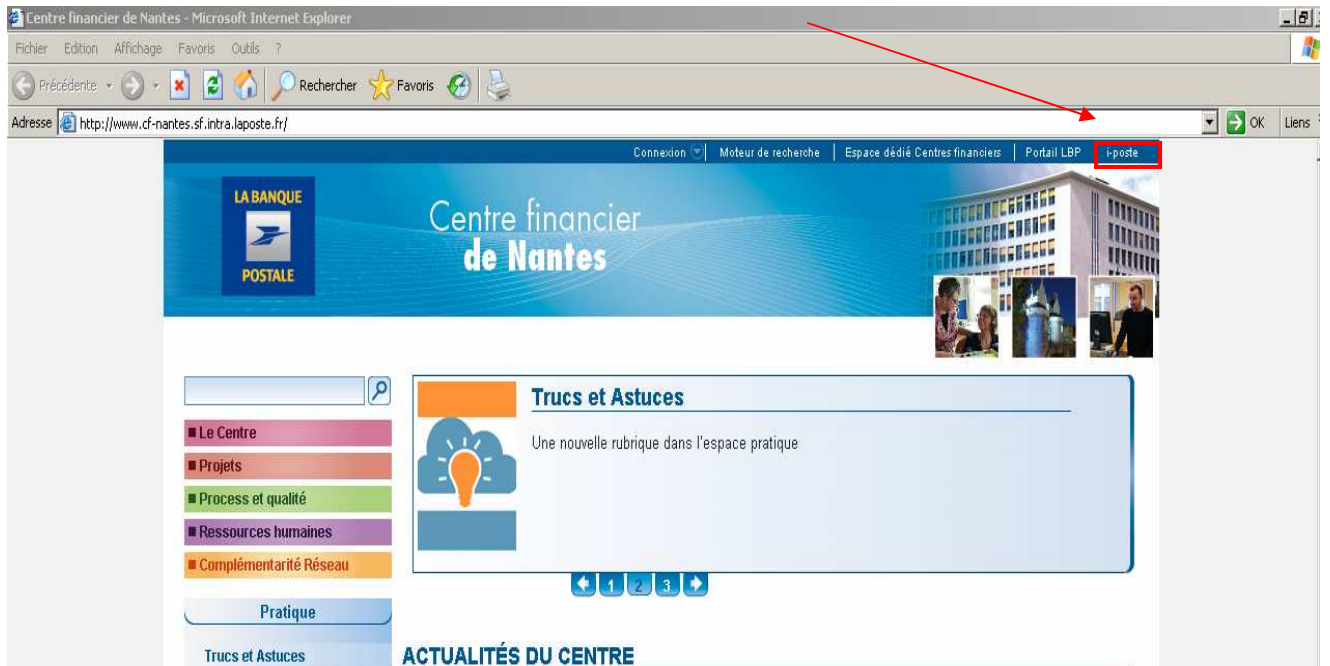
- ✓ Grossesse (5)
- ✓ Naissance (5)
- ✓ Adoption (3)
- ✓ Garde d'enfant (7)

Naissances multiples : vous n'êtes pas seul !
Couches, biberons, crèche... Quand vous donnez naissance à des jumeaux ou des triplés, vous devez tout multiplier par deux ou trois, dépenses comprises. Heureusement, il existe différents dispositifs ... [Lire](#)

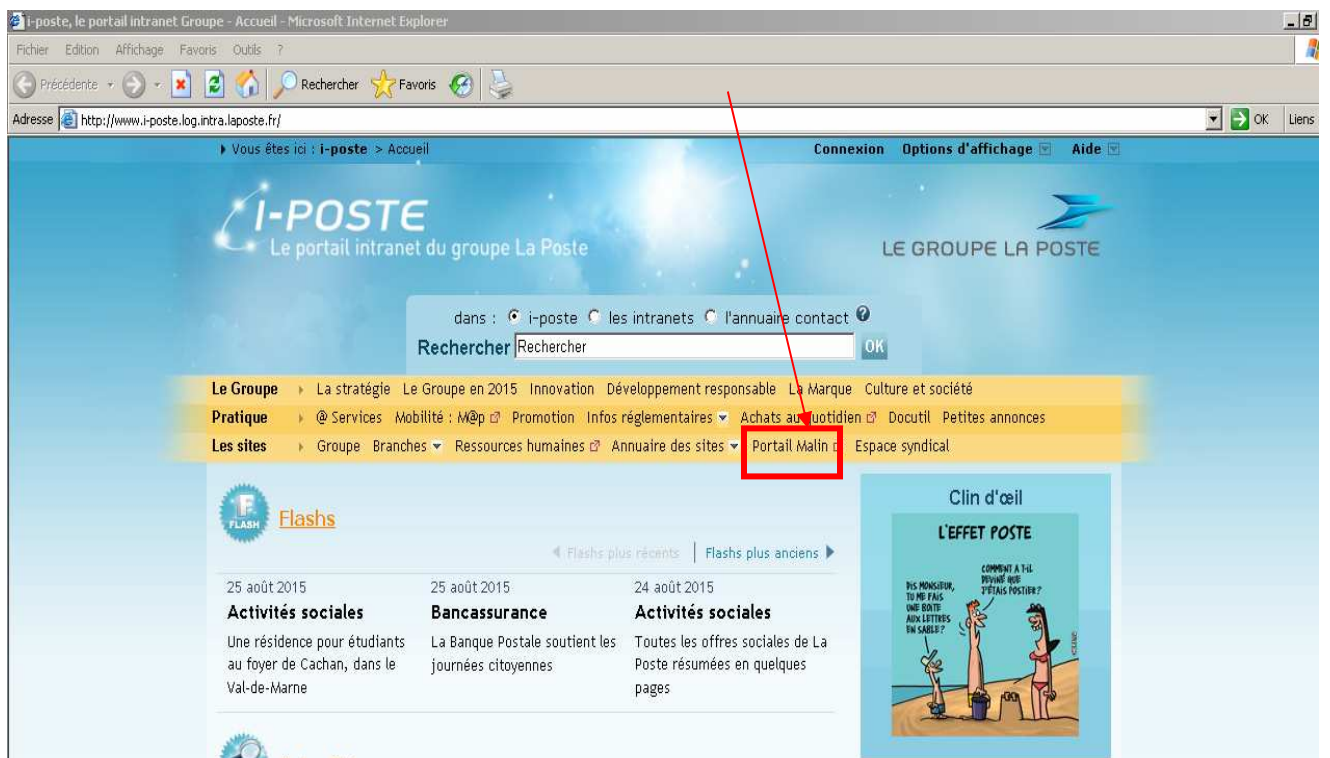
Mon enfant vient de naître, la Caf peut-elle m'aider financièrement ?
Si vos revenus ne dépassent pas un certain montant, appelé plafond de ressources, la Caf peut vous verser une allocation mensuelle appelée allocation de base (soit 184,62 €, soit 92,31 € selon vos res... [Lire](#)

Trouver son assistante maternelle
Vous rencontrez des difficultés pour faire garder votre enfant. La Caf vous aide à entrer en contact avec des professionnelles de la petite enfance : le site mon-enfant.fr vous propose des solutions s... [Lire](#)

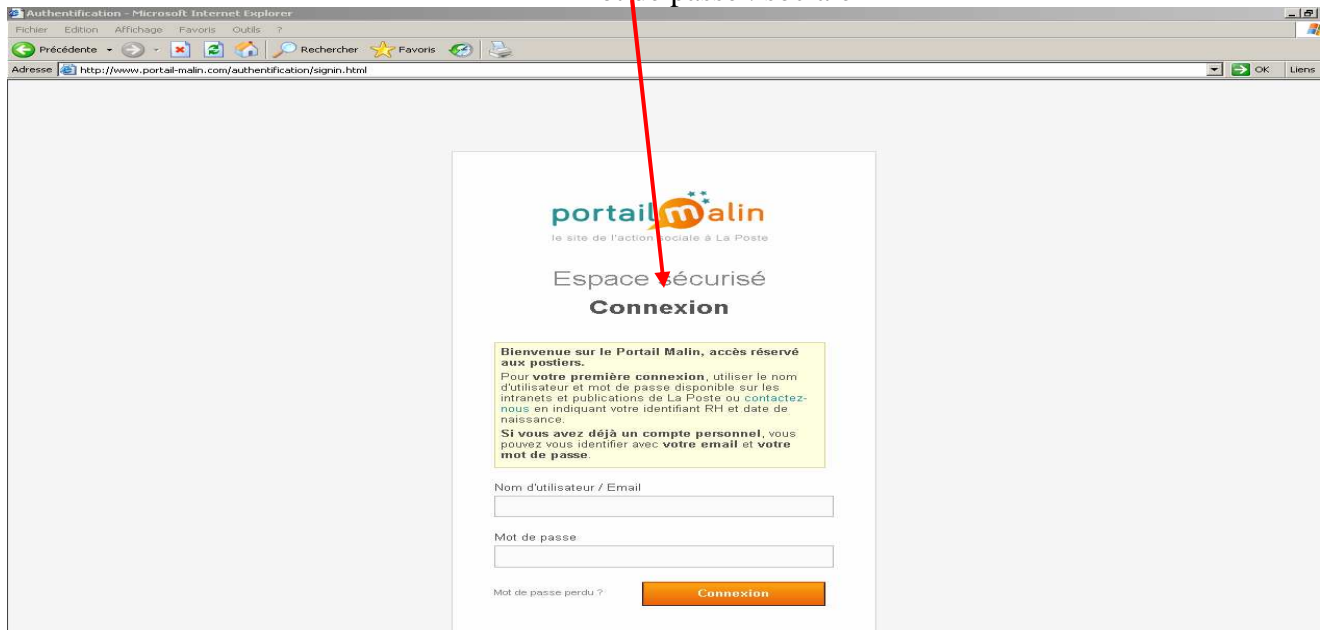
1° Accès IPOSTE



2° Accès portail malin

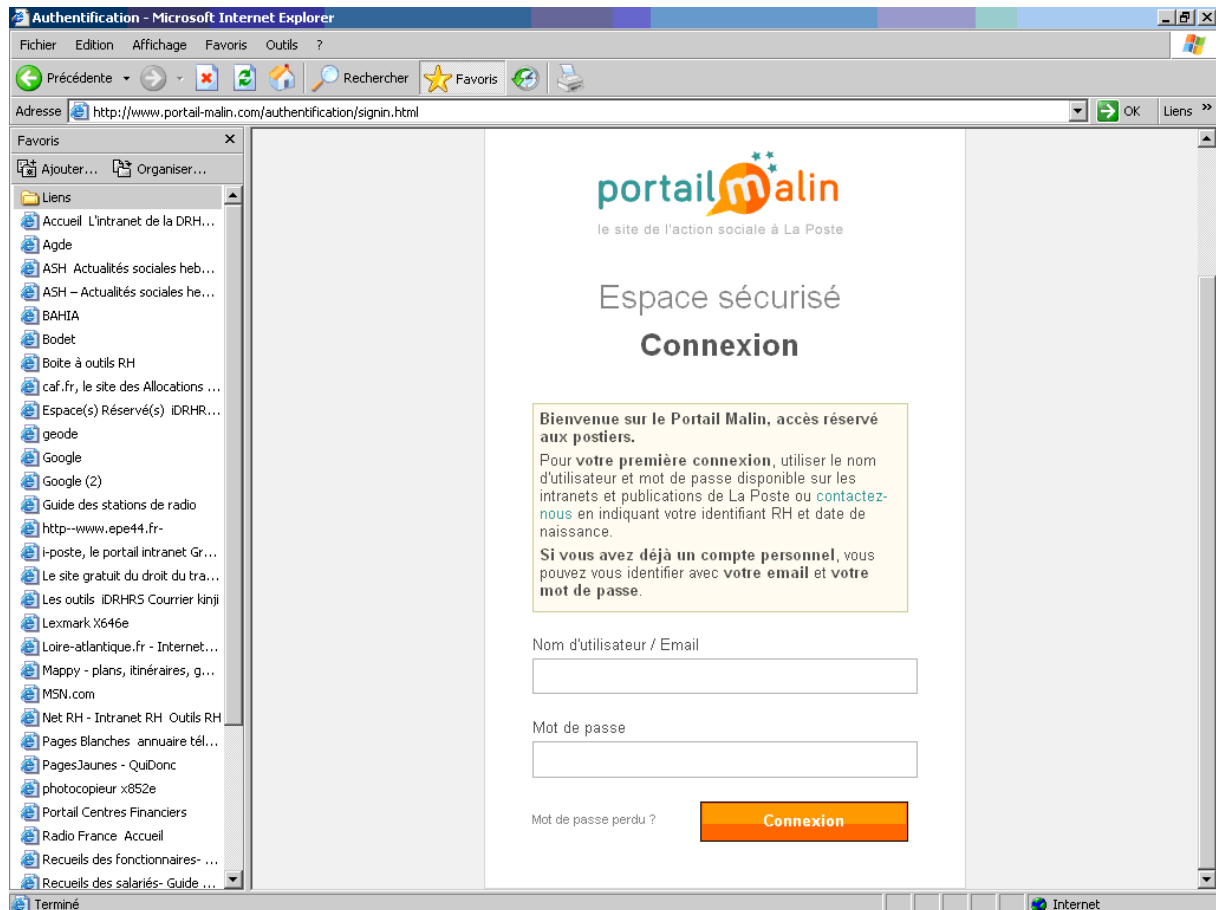


3° Nom d'utilisateur : offre
mot de passe : sociale



1. CONNEXION



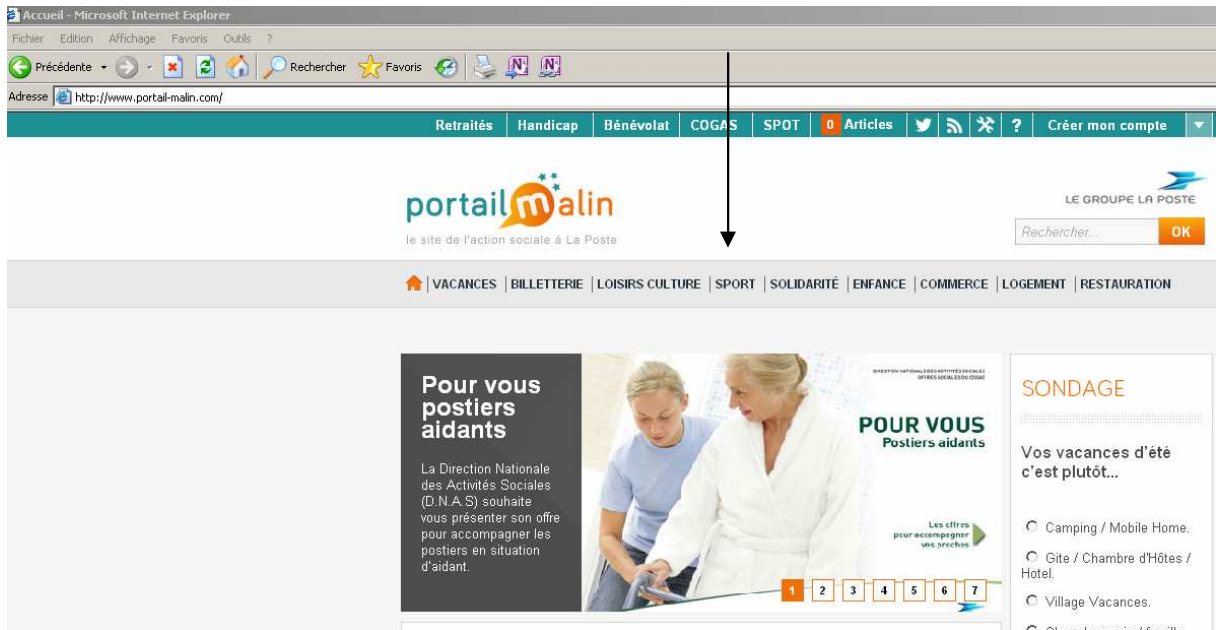


Nom d'utilisateur : offre

Mot de passe : sociale

2. ABONNEMENT PORTAIL MALIN

3. OFFRE SPORT



offre sport



OFFRE SPORT 2015

Les postiers qui s'inscrivent dès maintenant à des activités sportives et culturelles pour la saison 2015/2016, peuvent garder leurs factures, afin de réaliser leurs demandes en ligne à compter du 15 septembre. **A compter du 1er septembre 2015, l'offre sport et l'offre lecture/médiathèque se regroupent, cliquez sur ce lien pour en savoir plus**



La Poste propose à tous les postiers et leurs ayants droit (conjoint et enfants à charge de moins de 20 ans*) une participation financière pour la pratique du sport. L'aide financière de la Poste est de 60% du coût de l'activité (avec un plafond de 60 euros).

A noter : Date limite pour bénéficier de l'offre sport pour la saison 2014/2015 : 31 août 2015.

*Pour les enfants handicapés pas de limite d'âge (voir note du 1/7/2010). Offre sport mise en application des nouvelles modalités au 1er juillet 2010

A NOTER

Une expérimentation est lancée pour les postiers des Centre Auvergne Limousin élargissant l'offre Sports-Loisirs culturels.

Pour en savoir plus.

POUR QUE LE DOSSIER PUISSE ÊTRE TRAITÉ DANS LES MEILLEURS DÉLAIS, VOUS DEVEZ IMPÉRATIVEMENT :

- Remplir la demande de participation 2015
- Fournir la facture certifiée
- Fournir un RIB

PRESTATIONS

■ Offre Sport

4. OFFRE LOGEMENT

Accueil - Microsoft Internet Explorer
Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?
Précédente Recherche Favoris
Adresse http://www.portail-malin.com/

Retraités Handicap Bénévolat COGAS SPOT 0 Articles Créer mon compte

portail malin
le site de l'action sociale à La Poste

LE GROUPE LA POSTE
Rechercher... OK

VACANCES | BILLETTERIE | LOISIRS CULTURE | SPORT | SOLIDARITÉ | ENFANCE | COMMERCE | LOGEMENT | RESTAURATION

Pour vous postiers aidants
La Direction Nationale des Activités Sociales (D.N.A.S) souhaite vous présenter son offre pour accompagner les postiers en situation d'aident.

POUR VOUS Postiers aidants
Les offres pour accompagner vos proches.

SONDAGE
 Vos vacances d'été c'est plutôt...
 Camping / Mobile Home.
 Gîte / Chambre d'Hôtes / Hotel.
 Village Vacances.
 Chez des amis / famille.

le site de l'action sociale à La Poste
Rechercher... OK

VACANCES | BILLETTERIE | LOISIRS CULTURE | SPORT | SOLIDARITÉ | ENFANCE | COMMERCE | LOGEMENT | RESTAURATION

PROMO Prêt Travaux
Suppression des conditions de ressources. Taux 1% hors assurance facultative. Pour consulter l'actualité, cliquez sur la photo ci-contre.

NOUS CONTACTER :
 Par courrier :
Service Logement de La Poste
82 bis rue Blomet - CS
91606
75731 Paris Cedex 15
 Par téléphone :
0810.888.801 (N° Azur)
 Par mail :
service.logement@laposte.fr

LOUER : 169 OFFRES | ACHETER | AIDES ET PRESTATIONS | FORMULAIRES

ACTUALITÉS LOGEMENT

LOCATION | LOCATION | LOCATION | LOCATION

5. ENFANCE

Accueil - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente - Recherche Favoris

Adresse http://www.portail-malin.com/

Retraités Handicap Bénévolat COGAS SPOT 0 Articles Créer mon compte

portail malin
le site de l'action sociale à La Poste

LE GROUPE LA POSTE

Rechercher... OK

VACANCES | BILLETTERIE | LOISIRS CULTURE | SPORT | SOLIDARITÉ | ENFANCE | COMMERCE | LOGEMENT | RESTAURATION

Pour vous postiers aidants

La Direction Nationale des Activités Sociales (D.N.A.S) souhaite vous présenter son offre pour accompagner les postiers en situation d'aidant.

POUR VOUS Postiers aidants

Les offres pour accompagner vos proches

1 2 3 4 5 6 7

SONDAGE

Vos vacances d'été c'est plutôt...

- Camping / Mobile Home.
- Gîte / Chambre d'Hôtes / Hotel.
- Village Vacances.
- Chez des amis / Famille.

Retraités Handicap Bénévolat COGAS SPOT 0 Articles Créer mon compte

portail malin
le site de l'action sociale à La Poste

LE GROUPE LA POSTE

Rechercher... OK

VACANCES | BILLETTERIE | LOISIRS CULTURE | SPORT | SOLIDARITÉ | ENFANCE | COMMERCE | LOGEMENT | RESTAURATION

Catalogue Été Toussaint 2015 et Nouvel An 2016

Le catalogue des séjours de l'AVEA (Été, Toussaint 2015, Nouvel An 2016) est en ligne. Inscriptions Été en

VACANCES AVEA La Poste

Plus de 18 destinations pour les enfants de 4 à 17 ans

ÉTÉ 2015 TOUSSAINT 2015 NOUVEL AN 2016

1 2 3 4 5 6 7

ÉTÉ 2015

TOUSSAINT 2015

1 2 3 4 5 6 7

PRESTATIONS

- Enfance - Garde des Enfants
- Scolarité
- Handicap
- CESU

ANNUAIRE ASSOS

- Enfance

VOTRE RECHERCHE

2015

JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUI
JUI	AOÛ	SEP	OCT	NOV	DÉC

OFFRE BILLETTERIE

A LA UNE

DÉCOUVRIR

POUR VOUS
Les offres sociales

VACANCES

**Actions au Centre financier de
Toulouse-Marseille-Bordeaux**

Synthèse des entretiens et des espaces de discussion
Collaborateurs éloignés du Centre financier de Toulouse et de retour
10 préconisations

- **Respecter les différentes étapes de la maladie**

- au début de la maladie, le collaborateur s'occupe en priorité de sa maladie
- progressivement, il va mieux et commence à se poser des questions liées à sa reprise
- plus la reprise arrive et plus les questions se multiplient jusqu'au moment fatidique où le médecin accorde la reprise : là période délicate car beaucoup de choses à ingurgiter d'un coup

≥ 1. D'où la nécessité de maintenir un lien numérique pour que l'accompagnement à la reprise puisse se faire d'une **manière progressive** (avant la reprise, au moment de la reprise, et quelques temps après la reprise) et en fonction de l'état d'évolution de la santé et du collaborateur car il y a une phase sensible lorsque le collaborateur commence à reprendre (plein de nouvelles choses à ingurgiter)

- **Des différences de profil**

- une population de fonctionnaire en majorité et de femmes : pour certains/nes, isolement social réel (pas d'entourage familial, ni amical hormis à La Poste) avec un équipement numérique mais pas toujours
- une population plus jeune : généralement des salariés qui sont entourés et qui sont équipés d'un point de vue numérique

≥ 2. D'où la nécessité de mettre à disposition **une palette d'outils numériques** (forum, chat, intranet, web cam) et de proposer les mêmes services **en format non numérique** (courrier, téléphone)

- **Des disparités entre services**

- certains services sont régulièrement en lien avec le collaborateur éloigné et lui font parvenir des informations, y compris des documents
- certains services : aucun lien avec le collaborateur éloigné

≥ 3. D'où la nécessité **d'uniformiser les pratiques** d'un service à un autre et de **formaliser** les pratiques

- **Le rôle particulier du manager**

- certains managers téléphonent au collaborateur afin de prendre des nouvelles ou pour planifier les CA. Attention, cette prise de contact peut être mal interprétée et mettre la pression au collaborateur.
- à contrario, certains managers ne prennent pas de nouvelles ce qui peut être mal perçu par le collaborateur.

≥ 4. D'où la nécessité de mettre à disposition des outils avec des **créneaux /plages horaires** dédié(e)s aux échanges après proposition au collaborateur mais aussi au service (équipe et manager) + de créer une **charte de fonctionnement** de cette mise en lien et que celle-ci soit assurée par **l'AS en tant qu'interface** et « garde fou » des échanges car tous les échanges ne sont pas bons.

- **Le Collaborateur doit garder la maîtrise des échanges**

- le format intranet/ ou forum en complément d'échanges virtuels avec les personnes, est intéressant car il permet au collaborateur d'avoir accès aux informations quand il en ressent le besoin. Donc pas forcément le mail qui peut « inonder » la personne.

≥ 5. D'où la nécessité de créer un **espace dédié aux collaborateurs éloignés** de même type que le Portail Malin accessible à tout moment et de chez soi + Afin d'inciter le collaborateur à s'y rendre, y incorporer des rubriques attractives.

- **Un entretien virtuel avec l'AS et un RH de proximité ou autre acteur**

- Une web cam permettrait de s'entretenir avec l'AS en fonction des questions que l'on souhaite poser, mais il serait peut être intéressant de créer des plages avec l'AS et un responsable de proximité pour tout ce qui est lié aux questions RH (CA, etc...).

≥ 6. D'où la nécessité de créer plusieurs **plages horaires de maintien de lien** (que ce soit avec l'équipe et ou le manager) mais aussi **avec d'autres acteurs** en fonction des questions qui se posent (RH de proximité, IST, APACT, CEP, Com etc..) car plusieurs types d'informations sont nécessaires (Vie du Centre (entrée, sorties, etc...) + Vie du service (changement de logiciel, etc...) et de l'équipe

- **En cas de réorganisation ou de changement de service**

≥ 7. Nécessité d'avoir un accompagnement de proximité. Par exemple, via le numérique, pouvoir avoir connaissance en amont avant la reprise, des informations, nouveau service, nouvelle salle, et **pouvoir visualiser** nouveau manager et nouveaux collègues (web cam ?)

- **Formaliser lors de la reprise**

≥ 8. Nécessité d'envoyer un **courrier formel** au collaborateur lui indiquant qu'il va reprendre à tel service, à telle date, etc... lui donnant l'impression d'être attendu

- **Parcours de ré-intégration au moment de la reprise**

≥ 9. Nécessité d'aller **visiter** le service, **rencontrer** les nouveaux collaborateurs des autres services (RH notamment, pôle médico-social, etc...), récolter des informations sur le quotidien (carte de cantine, badge, TPAS, temps partiel thérapeutique, infos sociales, etc...) avec création d'un mémo ou une **mallette de ré accueil** ?

- **Sensibiliser au handicap invisible**

≥ 10. Nécessité de **sensibiliser** l'équipe et le manager du collaborateur au « **handicap invisible** »

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR

• **Durand l'absence**

- 1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?
- 2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?
- 3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?
- 4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?
- 5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?
- 6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?
- 7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?
- 8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?
- 9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?
- 10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?
- 11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

• **Au moment de la reprise**

- 12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?
- 13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?
- 14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?
- 15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Entretiens
Centre financier de Toulouse
de U1 à U7

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U1

- **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

2 ans ½ pour CLM.

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

C'est difficile à dire, j'étais trop physiquement diminué pour avoir envi d'avoir des infos du Centre, alors qu'à la fin, il me tardait de reprendre. J'ai fait 5 mois dans un fauteuil roulant, à ce moment là, le travail me manquait, le handicap me posait problème. J'avais eu qqes relations avec mes collègues, j'étais pas complètement isolée du travail. C'étaient les collègues qui m'ont appelé. Au départ, j'étais focalisé sur mon traitement, mon examen, je regrettais le bon vieux temps où j'étais en état de travailler mais ça s'arrêtait là. Je savais que je n'allais pas reprendre le travail tout de suite. Après, je me sentais physiquement mieux, j'étais assez autonome, et je commençais à me sentir comme une retraité, les journées étaient tellement monotones, qu'il m'arrivait de me tromper de jour dans le programme tv, j'avais perdu la notion, et le fait de pouvoir reprendre c'était le retour vers une vie normale. Je me sentais progressivement moins malade et plus salariée.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?

Les rh, ça n'a pas été terrible, qd j'ai dû passer du MO au CLM, Dijon m'a envoyé une copie du courrier, et les RH n'ont pas téléphoné. C'est le fait de passer de MO à CLM, Dijon ne m'a pas donné la marche à suivre, et ça s'est régularisé 6 mois après grâce à l'AS de l'hôpital qui a pris contact avec le service RH ici avec la marche à suivre cad demander à passer en CLM + fournir les certificats médicaux, etc...

J'ai eu tous les 6 mois les courriers de demande de renouvellement pour les demandes de CLM. C'était Les RH d'ici.

Du CF, acceptation CLM et les textes réglementaires avec les changements d'indice.

Par le Centre rien, sinon, c'était les amies et les collègues à l'initiative des collègues.

Groupe La Poste, je recevais les courriers Jourposte, forum, notre banque. C'est le courrier que l'on reçoit tout le temps habituellement.

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Peut être mais je ne suis pas sûre pour me sentir moins isolé, même si je ne suis pas sûre que j'aurai pu les lire à ce moment là.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

Service : oui, savoir comment ça se passe, je l'avais de manière officieuse par les collègues, je me serai sentie moins oubliée, vraiment encore faisant partie du service.

Equipe : on est un petit service, je pense que j'aurais pû tout apprendre en même temps. J'aurais aimé les avoir d'une manière plus officielle. Là, c'était une amie qui me téléphonait assez régulièrement en fonction, parfois on pouvait rester plus d'un mois sans contact. C'était mon lien avec l'entreprise. Elle me racontait ce qui se passait, les changements, travaux, restructuration, personnels qui partaient et qui arrivaient, les mutations, etc...

Peu de temps avant que je parte, il y a eu la création du service SQA et j'avais des collègues dispatchés dans les services, donc il y avait des collègues un peu partout qui me téléphonait et une collègue en particulier de mon dernier service qui me donnait des infos.

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

Oui, j'aurais apprécié avoir ces infos d'une manière officielle, par lettre. L'intranet, je n'avais pas accès, au départ, pas d'ordi, mais après, j'ai eu un ordi + adresse mail chez moi et intranet pas d'accès. Peu importe, lettre ou mail.

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?

Ordinateur portable, wifi, adresse mail récente.

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Oui, si on veut se sentir encore concerné par le travail, ça peut être bien, sauf si on a pas envi, il ne faut pas que ce soit une obligation.

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Oui, ça peut être bien, mais toujours laisser le libre choix à la personne car on a pas forcément toujours envi de parler, d'entendre les collègues qui râlent pour des petits trucs alors qu'il existe des problèmes bien plus graves, et que nous on subit des choses graves.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Personnellement, pendant plusieurs moi, je n'avais une tête... j'avais pas envi que les gens voient ma tête en l'état, après ça dépend pourquoi on est arrêtée. Moi la web cam ne m'intéressait pas du tout. Après, si c'est un libre choix, oui.

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Tout dépend des liens d'amitié créées, c'est aléatoire.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

C'était une semaine avant avec le médecin du travail et le jour de la reprise, j'étais attendue par le chef de service Alain Aoust. J'ai pas fait de tour dans le service car ça ne tombait pas bien, le Docteur Cussac l'a regrettait car elle devait s'assurer d'aller ds le service pour ma reprise, mais ça ne s'est pas fait. Je ne trouvais pas utile d'aller le service car je savais qu'ils savaient que j'allais reprendre, mais pour moi il n'y avait pas d'utilité spécifique a y aller. S'il avait fallu y aller, j'y serai allée. Je n'aurais pas forcément trouvé utile qu'un membre de l'équipe médico sociale m'accompagne.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

La date de la reprise et la quotité du mi-temps, puis les changements d'horaire, j'ai eu ces infos 8 jours avant lors de la visite avec le Docteur Cussac.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

2 jours avant, Alain Aoust m'a téléphoné pour me demander d'arriver à 8h30 à la place de 7h le jour de la reprise pour qu'il puisse m'accueillir ce jour la. Le badge m'attendait, badge visiteur et après c'est Alain Aoust qui m'a donné le bon badge.

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Moi ça s'est fait au moment où j'ai repris, remise à niveau, ré habilitation informatique, ça s'est fait dans le cadre du travail, et on m'a expliqué ce qui avait changé. J'aurais pas forcément trouvé utile d'avoir ces infos avant car c'est de la manipulation donc au niveau théorique ça n'aurait pas été adapté. Pour moi, le travail était rapidement simple et puis j'avais pas tout oublié de la remise à niveau a été assez rapide.

Peut être ds un autre service, ça peut être utile, mais dans le cadre d'une formation ds le cadre du travail. En dehors du travail, avant la reprise, ça pourrait être un facteur de stress, avoir l'impression que on doit assimiler certaines choses avant, alors que ds le cadre du travail c'est pas pareil. Même en accompagnement en plus chez elle, je pense que ça peut être du stress également après c'est chacun qui doit le voir individuellement. Que ça soit possible mais pas obligatoire.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Pas forcément. Car il y a des manipulations à faire à moins de filmer le formateur ms sinon je trouve que ça ne serait pas le plus simple. Pour vous à mon niveau en tout cas.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

De nouvelles missions, non. Au départ, je ne devais pas porter de poids, donc il y a des tâches que je ne fais pas, maintenant un peu plus.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Non, enfin si pdt 2 jours car l'environnement numérique n'a pas énormément évolué.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Non, pas ds le cadre du travail. Ds le privé, je peux aller consulter qqes sites internet. Je suis pas la grande pro de l'informatique. Non, j'ai pas participé aux petits dej numériques, pas forcément pour créer un compte facebook, les réseaux sociaux ça ne m'intéresse pas vraiment. Parfois je regarde les sujets qui pourraient m'intéresser pour les petits dej numériques.

Le club des technofils, ça pourrait m'intéresser mais pas de là à devenir un ambassadeur.

Pour le moment, ce que je sais du numérique, aller consulter des sites, envoyer des mails avec des amis, ça me suffisait.

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Non, moi, j'ai pas eu besoin d'accompagnement, me remise à niveau s'est fait rapidement, après ça dépend de l'évolution de son service car il y a des services qui évoluent rapidement, après tout dépend de l'arrêt maladie et de sa longueur et de la personne.

Absente le 20/01/2015

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR – U2

- **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

7 mois

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Hormis tous les soucis de santé, rien ne m'a manqué, ni le travail, ni les collègues, après moi je fais bien la différence entre les collègues et la vie perso. Je viens, je fais mon boulot mais après c'est tout je fonctionne comme ça. Ma chef d'équipe me téléphonait régulièrement, mails ou messages, pour prendre de mes nouvelles. Elle m'a pas lâché, elle a toujours entretenu un lien pour avoir des nouvelles, soit c'était par le biais des congés, après j'avais pas forcément envi de contact tél, donc parfois ça restait par mails. Au départ, qq'uns m'ont envoyé des textos ms j'ai pas cherché à leur répondre. Au départ, il sm 'ont envoyé des messages, mais moi j'ai pas donné signe de vie, après la chef d'équipe relayait mais c'est plus une volontré de ma part.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?

La chef d'équipe par courrier m'envoyé des documents, des infos sur le boulot par courrier mais je ne me souviens plus.

Du Groupe La Poste, des journaux comme d'habitude.

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Non, j'étais vraiment dans mon truc, et non. J'espère qu'une chose c'était aller mieux. J'ai beaucoup souffert donc j'étais ds ma douleur. Je ne l'aurais pas forcément vécu comme intrusif mais j'étais vraiment ds mon truc.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

J'étais tellement ds la douleur que tout ce qui était relatif au travail et à d'autres choses, ça me passait au dessus de la tête.

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

J'étais tellement ds la douleur que tout ce qui était relatif au travail et à d'autres choses, ça me passait au dessus de la tête. Si j'avais eu accès aux info, par exemple, par Intranet, je n'y serai pas aller, je n'aurais pas fait la démarche.

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?

Iphone, tablette, ordinateur fixe et portable.

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Après ça dépend peut être des individus, mais moi qd je passe la porte du Centre, c'est fini. J'avais les infos, c'était sympa de la part de ma chef mais si je ne les avais pas reçu, ça n'aurait pas été grave, ça m'aurait pas gêné. Moi je m'investis ds ma boite qd je suis là et c'est tout. J'ai une vie en dehors, je renie pas ma boite mais ça reste du boulot.

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Pourquoi pas pour les gens qui ont besoin de ça. Moi, je l'aurais pas utilisé, je comprends qu'il y ait des gens qui en aient besoin, il y a des gens qui en ont besoin, mais moi non, en tous cas, pas aujourd'hui, peut être ds 10 ans, mais ça peut être bien pour certains.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Ca peut être sympa, mais que ce soit la personne qui décide, qu'elle ait le choix. Moi non, mais ça peut aider des gens et puis c'est selon les soucis de santé qu'à la personne.

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

La web cam, c'est une bonne idée. Moi, peut être au début, pourquoi pas, mais après qd les choses ce sont dégradées, je pense pas. Au début, le chirurgien vous dit normalement dans peu de temps vous allez retourner au travail, puis après qd le reste vous tombe dessus, vous le vivez différemment.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

Moi je suis arrivée dans mon service direct, et j'ai vu mon médecin dans les jours qui ont suivi. Moi j'avais eu ma souris avant car j'avais eu un courrier de mon médecin. Après j'ai eu un fauteuil il y a 2/3 mois mais je l'ai eu tout de suite car j'ai passé la visite médicale à ce moment là et le hasard a fait que.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Rien du tout. J'ai eu l'impression d'être parti 3 semaines en vacances.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

- infos administratives, après quand je suis arrivée j'ai eu des notes à lire sous format papier de la part de ma chef. Après pendant ¾ mois, ça a été dur, mais moi j'ai fait une bêtise quand le chirurgien m'a proposé le mi-temps thérapeutique, j'aurais dû accepter, après qd je m'en suis aperçue de faire un mi-temps thérapeutique mais vu que j'étais fonctionnaire je ne pouvais pas le faire, et ça ça a été grand regret, et vu que j'y ai droit que une fois ds ma carrière, je me suis posée la question aussi par rapport à ça, ms j'aurais dû le prendre pt 3 mois.

Là on m'a laissé le temps de faire le tours de mon service, ça s'est fait naturellement. J'ai fait le tours de mes collègues un par un.

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Ce sont des infos que j'ai laissé au boulot, après quelques jours après, j'ai ouvert mon agenda. Ma chef d'équipe a pris du temps pour faire un bilan au moment de la reprise. Ces informations doivent rester dans le cadre du travail, en tout cas à mon niveau. Donc le format papier sur mon bureau a été adapté car au fur et à mesure, j'apprenais. Après, nous les changements c'est pas de gros bouleversements, donc on s'entraide.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Oui, pourquoi pas. A la limite que ce soit accessible de la maison mais sans que ce soit une obligation.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Poste était déjà adapté avec la souris, le complément a été fait plus tard, mais le principal y était.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Non car c'est qqchose qui m'intéresse bcp. Et là j'ai eu le temps pdt 7 mois de m'y intéresser.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

J'adhère au club des Technofils. J'y vais pour continuer à apprendre et faire partager avec d'autres personnes ce que je connais. J'y vais pour échanger.

Grosse déception pour les petits dej numérique car c'est que sur mon temps partiel, le mercredi. Sinon, je m'y étais inscrite car ça m'intéressait pour apprendre des choses supplémentaires.

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Le médecin, vous venez pourquoi ? J'ai trouvé ça vraiment lamentable. Je ne suis pas la seule à être parti, mais il m'a semblé qu'il y avait un minimum.

Le fait de ne pas être accompagné, ça m'a pas perturbé car je suis retournée dans mon service. J'ai pas eu la pression, la réintégration dans mon service, elle s'est bien passée. J'ai pas changé ni d'équipe, ni de service. Mon agenda, on me l'a laissé fermé donc on m'a laissé le temps de poser mes valises et de reprendre.

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U3

- **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

Plus de 3 ans.

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Mal, très mal. Du jour au lendemain, j'avais l'impression de ne faire plus partie de la vie active et d'être mis en quarantaine. J'étais pas bien mais en plus de ne pas travailler, au lieu de m'en sortir, ça m'enfonçait, je me sentais inutile du jour au lendemain.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?

Aucune, on pourrait mourir, personne ne sait ce que vous devenez, c'est bien triste quand même.

Les journaux de la part du groupe La Poste, oui.

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Oui

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

De moi-même, je me renseignais par les collègues. En dehors du lieu de travail, c'étaient des collègues, amis qui habitaient près de chez moi. Au hasard des rencontres. Au début, il y a des gens qui ont pris de mes nouvelles, puis progressivement, le monde continue de tourner. Au début, c'était Claudine qui me téléphonait, ma responsable de service, et puis ça s'est estompé, et moi je ne faisais pas l'effort de téléphoner, j'avais une gêne, et puis j'aurais dit quoi.

Ca m'intéressait de savoir autant sur le service que sur l'équipe. Qui reste, qui part ?

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

En fait, c'est ambigu mais quand je suis partie, ça n'avait plus d'intérêt, j'aurais même tourné la page, après l'équipe ne me déplait pas, mais si j'étais allée ailleurs, de redécouvrir autre chose, ça ne m'aurait pas dérangé.

Sous aucune forme que ce soit, ça fait longtemps que je suis à La Poste, mais on s'attache pas au travail, au service, alors qu'aux gens oui.

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?

Tablette, ordinateur portable, iphone (mais pas consultation Internet mis à part tablette et ordinateur)

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Non parce que quand on est pas dans l'activité, on voit ça de loin. C'est quand on est en activité que l'on s'imprègne des choses.

9- Que pensez-vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elles puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Non, pour moi ça n'aboutit à rien. Quand on est en arrêt, on est en arrêt.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Non plus, après il en faut pour tous les goûts, mais moi je ne suis pas dans cet état d'esprit.

11- Auriez-vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Quand on est absent on a pas de nouvelles et on se sait plus à qui s'adresser, faire un recours, la mutuelle, mes droits, je ne savais pas, après on me disait Dijon. Tout ce qui est droit, administratif, etc...

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

Très bien car j'ai réintégré une équipe que je connaissais. Au départ, on appréhende et puis après il y a un déclic qui se fait. Je regrette de ne pas avoir eu de formation, on apprend sur le tas, mes collègues se dévouent gentiment.

Quand j'ai vu le Docteur Cussac, pas de visite dans le service, j'ai fait le choix de mettre les pieds dans le service le jour j. J'avais qd même appelé avant pour savoir où j'allais atterrir à ma reprise car je ne savais pas, du coup j'ai eu Sylvie qui m'a dit que ce serait avec nous, donc j'étais plus à mon aise.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçues ?

Celles de Sylvie et c'est moi qui est provoqué. C'était juste après le psy qui m'a dit que je pouvais reprendre. C'est toujours moi qui est fait la démarche d'aller chercher l'info alors que j'aurais aimé que le Centre fasse un pas vers moi.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

Le service où je devais aller, mais d'une façon officielle, j'aurais aimé recevoir un courrier.

15- Pensez-vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Moi je préfère commencer le travail et après avoir une formation parce que d'abord je m'intègre et c'est sur le poste que je vois mes failles. Pas site, mais par contre lettre d'info oui et aussi support papier.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Non, moi je ne suis pas de ces générations, il y en a pour qui c'est inné.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Oui, écran plus grand mais nouvelles missions non.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Sur certains points, oui, mais je le ferai avec le temps.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Entre les deux car j'ai pas eu de formation complémentaire. Il y a certaines choses que je sais faire, d'autres non. Tout est informatisé, donc il faut pratiquer pour être au niveau. Plus on pratique, plus on gère.

Oui, ça m'aurait intéressé de participer aux petits déjeuners numériques, par exemple à facebook. Moi je sais envoyer des textos, surfer sur Internet mais que pour ce qui m'intéresse.

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Non car pour moi ça s'est bien passé, j'ai rien à redire.

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U4

- **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

Depuis juin 2009 et j'ai repris en février 2014 : 4 ans et demi

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Il y a un isolement mais ma priorité était ailleurs, on se sent déconnectée et on appréhende le retour. On est plus, dans mon cas, ma priorité c'était de survivre, de vivre. Moi je l'ai vécu, c'est une appréhension, psychologiquement on change, on a plus les mêmes priorités. Les gens viennent en général pour gagner de l'argent, on vit plus les choses de la même façon, on appréhende le retour sur un plan social, plus professionnel, en plus moi qd je suis parti, les équipes ont été dispatché, mais aussi sur le plan social, est ce que je pouvais reprendre normalement, pour moi, la maladie a été une grosse épreuve, et sur le plan social, pour moi ça a été une grosse épreuve de me sentir prête. Moi sans mon cas, je me suis retrouvée dans une équipe neuve, les gens ne connaissent pas mon histoire, moi j'en parle pas de mes problèmes, même si ça se passe bien je me sens toujours en décalage, je relativise, je voie la vie autrement. Hier, j'ai été chez un rdv médical, moi ça ne se voit pas, et j'ai l'impression que les gens ne le voient pas, donc ne comprennent pas. Ca ne se voit pas sur la figure, mais moi j'ai de gros coups de fatigue. Mais bon, y a rien à y faire, c'est comme les PH, il y a 80 % des PH ça ne se voit pas, pour beaucoup de gens si ça ne se voit pas, les gens n'y croient pas. Je crois qu'il y a un gros travail à faire sur le handicap.

Après, ce qui pourrait être amélioré, moi je suis invalidité catégorie 2 et j'ai l'impression qu'au service RH, ils ne comprennent pas trop la différence entre catégorie 1 et 2, et qd il a été question des heures, ça a été compliqué. Quand on est en catégorie 2, c'est le médecin du travail qui décide le nombre d'heures que l'on doit travailler car on n'est pas censé travailler, alors qu'en catégorie 1, c'est différent, c'est la sécu qui décide.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?

J'ai reçu le courrier habituel, bulletin de paye, infos, après ma hiérarchie me téléphonait régulièrement et des collègues. C'était régulier, après ça s'est estompé. Après, c'était une fois par trimestre, mais au début c'était plus que ça. Mais j'ai toujours eu des nouvelles.

Du groupe La Poste, les journaux.

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Oui, mais honnêtement la première année, ce n'était pas trop mes soucis, mais par la suite, quand ça allait mieux, oui, pour voir les évolutions surtout qu'il y en a eu.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

Moi je posais un peu des questions mais après dans le détail, j'étais centrée sur d'autres soucis. Honnêtement savoir qui, comment, qui faisait quoi, non.

Concernant le service, l'aspect professionnel, moi j'étais centrée sur autre chose et puis c'était pas ma priorité, mais à la limite de savoir certaines choses, ça aurait augmenté mon appréhension de savoir que ça évoluait sur le plan technique, humain, parce que déjà on se sent diminué physiquement et psychologiquement du fait de la maladie et du coup après il

faut vraiment se sentir prêt à affronter les changements. D'un autre côté, c'est bien de le savoir car on s'attend à ce qu'il y ait du changement.

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

Des fois il y a des gens qui m'appelaient, si c'est pour raconter les petits tracas du service, c'est pas la peine, après si c'est des choses importantes, par exemple, un collègue qui perd son père, oui.

Quelque chose que l'on peut consulter quand on a envi, il ne faut pas que ce soit imposé, oui, un canal qui permet de consulter quand on en a envi, par mail , intranet, car parfois quand les gens me téléphonaient en fonction des jours, je n'étais pas forcément réceptive.

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?

Ordinateur fixe et portable, wifi, iphone (je vais sur Internet de temps en temps mais plutôt avec l'ordinateur de chez moi).

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Oui.

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Oui, je ne suis pas une pro de l'informatique.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Ca avec certains oui, ça m'aurait pas gêné, après il ne faut pas qu'il y ait une curiosité malsaine, moi la web cam, je m'aurais partagé avec des collègues proches. Moi j'ai eu un gros changement physique, avec la web cam, on rentre plus dans l'intime. A un moment donné, j'étais déformée du visage avec le traitement... mais pourquoi pas. Mais il faudrait que l'on puisse choisir avec qui communiquer par web cam. Je me méfie un peu de l'effet voyeur pour l'avoir vécu car malheureusement ça existe, je ne parle pas forcément des collègues...

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Non

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

Je suis venue deux fois. Je suis allée voir le service qd j'étais sûre que j'allais reprendre. Je pense que c'est en fonction du ressenti de chacun (pour l'accompagnement dans le service). Moi, ce qui était différent c'est que je me suis rapprochée de mon ancienne responsable car les équipes ont été éclatées, donc aller dans un service où toute l'équipe avait changé, vous avez l'impression d'arriver comme un cheveu sur la soupe, ça aurait été différent si j'avais retrouvé l'équipe comme il y avait 5 ans au moment où je suis partie. J'ai été l'a voir elle, car le jour où j'ai vu le Docteur Cussac, je suis descendue et là j'ai rencontré mon ancienne responsable par hasard et elle m'a amené voir d'autres personnes. Je crois que ça s'est passé comme ça. Spontanément moi je ne serai pas aller dans un service où je ne connaissais pas les personnes. Les fois précédentes, il y avait des collègues qui m'ont dit « ah tu viendras nous voir » mais débarquer dans un service où on ne connaît personne c'est pas facile, il faudrait formaliser un peu plus. Voir pour un parcours de ré-intégration collaborateurs ? Le jour même on débarque, c'est là où on voit son équipe, il y a un fossé entre la coupure et le jour où on reprend. Moi ça m'a beaucoup perturbé de reprendre, ça a été une épreuve, on se pose beaucoup de questions, on appréhende, on se pose des questions sur ses capacités, les relations avec des gens nouveaux, ce n'est pas facile. Moi finalement, le fait d'avoir pris les congés pendant un mois avant la reprise, ça m'a permis de me préparer psychologiquement, parce qu'en plus j'avais revu les gens. Il faut que dans notre tête il y ait le déclic, il y a le côté papier. Moi mentalement, le fait d'y aller par étape c'est bien parce que du jour au lendemain se retrouver parachuter, ce n'est pas facile à vivre.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Je savais que j'allais revenir au service client et faire de l'écrit après j'avais pas plus d'informations mis à part, les informations administratives : congés, nombre d'heures, etc...

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

Moi ce que j'aurais apprécié ce n'est que ce soit plus clair au niveau RH parce qu'à un moment donné c'est moi qui cherche les infos. J'ai pas droit aux indemnités journalières car je ne travaille pas 120 heures dans le trimestre. C'est plus la sécurité sociale qui m'a donné des informations par rapport à mes droits, c'est la sécu qui m'a expliqué, comment ça se passait quand on était en catégorie 2 avec des cas de figure. J'ai eu les infos par la sécu, la réunion d'info et l'AS de la sécu. Ici, c'est plus fonctionnaire.

Donc j'ai pas eu besoin de plus d'infos que ça.

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Tout change tellement, moi je l'ai eu quand je suis arrivée, mais je pense qu'il faut que ça reste dans le lieu du travail, moi je pense que ça m'aurait mis du stress en plus. Moi franchement j'avais tout oublié, moi je l'aurais vécu comme se mettre un peu de pression, et puis c'est quand on est dans le concret qu'on apprend, c'est le fait de pratiquer qui importe, je ne suis pas sûre que l'avoir lu m'aurait aidé, surtout que moi j'ai des problèmes au niveau mémoire. Après, avoir tous les supports possibles quand on reprend oui, mais après si on a pas l'outil devant soi je ne vois pas l'intérêt à pars se mettre de la pression.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Pour l'instant, on l'a sous format papier et numérique. Moi on m'a donné les deux. Moi j'ai eu tout ce qu'il fallait, c'est l'ADCC qui me l'a fourni + ma responsable qui m'a expliqué où trouver les comptes-rendus des réunions puis tous les outils : plannings, etc... Après ça se fait progressivement, quand il me manquait une info, on m'a toujours dit où aller l'a chercher : les collègues, etc.. ça se fait naturellement.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Oui, on a adapté mon poste : je ne fais plus de téléphone, que de l'écrit, on a redéfini les missions suite à l'avis du médecin du travail.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Non, pas de difficulté au niveau pratique, mais c'était plutôt d'aller chercher les info au bon endroit, c'était plutôt le manque d'habitude.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Non, je sais où il y a Intranet. Moi je ne suis pas très numérique mais pourquoi pas. Moi je ne suis pas du tout réseaux sociaux. J'ai un compte facebook mais je ne m'en sers pas. C'est plus pour une utilisation personnelle, mais moi je n'envoie pas de messages. C'est plus pour suivre les neveux et nièces.

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Je pense que c'est au cas par cas, tout dépend de ce qu'à vécu la personne, son ressenti, prévoir un entretien à son domicile, ou ici si elle le préfère, car tout le monde ne réagit pas de la même façon et je pense qu'il faut en discuter avec la reprise, de lui proposer avant la reprise, lui faire des propositions. Moi dans mon cas, j'aurais peut être préférée... je pense que c'est en fonction de chacun. Moi j'ai senti qu'il y avait un vent de panique avant la reprise, et moi je me suis sentie stressée à ce moment là. Là où il faut être vigilant c'est quand la décision a été pris par le médecin et juste avant la reprise. Après qd tout est mis en place, ça se passe bien. Moi j'ai plus la même énergie qu'avant, et puis moi il faut vraiment que j'évite de me mettre du stress pour rien. Qd le médecin m'a dit que je pouvais reprendre, je n'avais pas de date fixe, et ça c'était floue pour moi, l'As a fait le lien, mais il y a un période de flottement qui peut être vécue comme du stress. On ne peut pas se projeter concrètement alors qu'on sait que tout va être nouveau.

Disponible le mardi matin et mercredi matin, de 7h30 à 11h30. Absente et de retour le 4 février

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U5

- **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

9 mois environ jusqu'en septembre 2014.

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Très mal car j'étais malade. Puis après ce qui fait mal c'est qu'au bout de 3 mois, vous ne recevez pas votre paye en totalité, vous avez l'impression de ne plus appartenir à rien. Il me tardait de revenir travailler mais c'était impossible compte tenu de mon état de santé. Le fait de ne plus pouvoir conduire, ça aussi c'était dur.

On est malade mais on culpabilise aussi.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?

L'AS m'a écrit une lettre mais je n'avais pas envi de parler. Après, j'ai eu un courrier de Dijon me disant la paye, ainsi que la mutuelle. Après, il y avait mes copains qui venait me voir et ils passaient me voir une fois par moi et ils me donnèrent les nouvelles du Centre, des amis, ce qui se passait ici, ça sert d'avoir de bons copains, c'est important.

Je continuais à recevoir les journaux, forums, etc... mais je ne lisais pas. Après au bout de 6 mois, j'ai été voir l'expert médical. Après, ici, JF Bessoles me téléphonait chez moi, puis il demandait des nouvelles aux copains. C'est important de voir qu'on est considéré, ça aide beaucoup. Il parlait à ma compagne, il prenait de mes nouvelles, et moi je ne l'ai jamais eu en conversation pendant 9 mois. Moi, je n'avais pas envi, jusqu'au mois d'août, j'étais dans un monde à pars.

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

J'avais tout par l'intermédiaire de mes amis.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

J'avais tout par l'intermédiaire de mes amis. J'ai apprécié qu'ils viennent me voir. Mais je pense que si de temps en temps, la personne recevait un courrier du service, « soigne toi bien », ça fait du bien. On a l'impression qu'on ne sert plus à rien. J'avais peur de ne pas pouvoir reprendre le travail. Moi à l'époque, j'étais K.O, je ne faisais plus le jardin, rien du tout. Il a fallu que je me fasse aider psychologiquement, alors que je n'aurais jamais cru avoir à passer par là.

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

Certains n'ont pas internet. Moi j'ai commencé à m'y intéresser, on est une génération... je pense que le courrier c'est mieux, c'est plus personnel, une fois par mois de temps en temps car la personne qui est isolé, qui n'a pas d'amis, elle se retrouve isolée. Ici, ça bouge tout le temps, il y a des personnes qui s'en vont. Après il y a des personnes ne savent pas que vous êtes malade donc vous pouvez être faciement isolé.

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?

J'ai pas d'ordinateur, j'ai un smartphone avec quelques heures d'internet. Moi maintenant, je m'en sers, je pensais ne pas m'en servir autant alors que maintenant il me manque des heures. Je vais acheter un ordinateur.

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Oui, ça pourrait être intéressant de le recevoir sur mon téléphone par exemple.

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Oui, ça serait intéressant mais il faut que les personnes soient capables de répondre car parfois du fait de notre maladie, on ne peut pas répondre. Après moi je suis bien dans mon travail, j'ai pas de pression, après si le collègue tombe malade à cause du travail, il ne faudrait pas. Moi, dans mon service, on nous laisse tranquille, c'est différent de qq'un qui doit être au téléphone, il y a des personnes qui ont une pression terrible. Nous à l'école, on n'avait pas d'ordinateur, tout ça. Certains peut être ne veulent pas de liens.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Bien si le malade est apte. On passe un moment où on ne veut voir personne, mais après qd ça va mieux, oui. Moi j'avais la chance que les copains viennent me voir et m'amènent chez le psychiatre. Ce n'est pas moi qui allait vers eux, c'est eux qui venaient vers moi, ça fait 30 ans qu'on travaille ensemble, donc j'ai été le premier à tomber malade, donc ça fait drôle.

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Par exemple, qu'on puisse prévoir un jour du service pour les collègues, copains de prendre une après midi ou une journée pour venir rendre visite à la personne, par exemple, une fois tous les 6 mois. Pour soutenir la personne. Il ne faut pas avoir le sentiment d'être un parasite, inutile surtout quand on veut retravailler mais c'est différent pour celui qui va pas pouvoir revenir, là on ne pense pas au travail. Par exemple quand on a une grave maladie.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

J'ai d'abord repris à mi-temps thérapeutique et ça m'a beaucoup aidé, parce que moi je ne pouvais pas me lever tôt. Si j'avais dû par exemple, reprendre le travail tôt le matin, je n'aurais pas tenu. Quand j'ai repris mon travail, j'étais enthousiaste parce que je me sens bien dans mon travail.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

J'ai été vu par le Docteur Cussac pour voir si j'étais apte à reprendre et pour les horaires. Je n'ai pas vu le docteur avant ma reprise, mais je suis venue le mardi après sachant que j'avais repris la veille. Mon chef était au courant Par l'intermédiaire de mes collègues, je savais que je pourrai faire les horaires que j'avais envi.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

J'avais tout ce qui me fallait. Sur le travail, ça se renouvelle pas mais c'est pas terrible à apprendre les nouvelles choses, c'est différent du service client. Quand j'ai été absent le travail a été fait par un collègue à moi. Quand j'ai repris il m'a fallu une quinzaine de jours pour m'y remettre et heureusement qu'il y avait le mi-temps thérapeutique. Concernant le travail, je n'avais rien oublié en ce qui concerne les tâches, c'est du tri...

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Pour mon travail, non. Mais par contre pour le travail ds les salles, au téléphone, c'est important de pouvoir être reformé. Fin 2016, tout va être numérisé, donc nous c'est différent. Les premiers mois, il faudrait qu'ils soient parrainés par quelqu'un du service.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Oui, si elle ne comprends pas qq'un chose, de pouvoir poser des questions à qq'un qui puisse y répondre, car qd on revient, on assimile pas pareil, donc ce serait intéressant que la personne y accès, un sorte de cours de rattrapage du soir.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Non sauf le mi-temps thérapeutique.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Non car je suis aux archives, donc c'est toujours les mêmes opérations. C'est le programme AGDE. Là, il va y avoir quelques bagatelles mais c'est sinon toujours pareil.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Pour le numérique, je n'ai pas trop de connaissance. Je regarde mon portable, je m'intéresse à certaines choses mais je ne suis pas le génie du numérique.

Non, j'ai pas été aux petits déjeuners numériques. Ca pourrait être intéressant oui pour l'utiliser dans ma vie privée.

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Moi j'ai été accueilli à bras ouverts, mon directeur, mes collègues de travail, mon chef, ça m'a bien aidé. Tout le monde a été gentil et tout le monde m'aide. « Si t'es fatigué, repose toi, etc... ».

Le Smartphone, mon neveu m'a acheté le livre du nul, et je me débrouille. Je n'y mettrais pas mes comptes, après à la retraite, je regarderai l'histoire, les randonnées, la pêche sur Internet car même les cartes de pêche il faut les faire sur Internet. Je sais que si j'avais Internet chez moi, j'y passerai des heures surtout qd il fait pas beau.

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U6

- **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

8 ans- CLM puis CLD avec changement de motif (dos puis dépression).

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Au début, je ne me rendais pas compte que ça n'allait pas, puis avec un accompagnement psychologique, je me suis rendue compte que ça n'allait pas. Je ne souriais plus et c'est ma fille qui me l'a fait remarquer. Aujourd'hui, je viens avec le sourire au travail.

Jusque là, j'attendais le feu vert du médecin pour reprendre, il me tarder de reprendre. Les médecins n'y croyaient pas et puis finalement, ça s'est bien passé. Mon chirurgien qui me suit et mon médecin ne m'en sentaient pas capable, ils m'ont presque découragé, et puis finalement avec de la volonté on y arrive, et puis j'ai un matériel adapté, avec le bureau, je peux travailler debout.

Mon but c'est de reprendre à temps complet. Là, pour le moment, j'ai renouvelé pour la troisième fois le mi-temps thérapeutique. Je voulais reprendre à temps plein dès la deuxième fois et puis en fait je me rends compte qu'il me faut plus de temps. Ce n'est pas que physique, c'est épuisant mentalement aussi de reprendre. Du coup, quand je me sentirai prête, je reprendrai à temps plein.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?

J'avais tout ce qu'il fallait, j'étais au courant de tout ce qui se passait car mon mari travaille ici, même si ça me préoccupait pas plus que ça. En fait, à l'époque, je ne voulais voir personne, aucun collègue, c'est là que je me rends compte que j'étais déprimée. Mon mari me disait toujours tu as le bonjour d'un tel ou d'un tel, mais moi j'avais pas envi de parler, je disais juste de renvoyer le bonjour.

C'est là où je me dis que ça fait du bien de retravailler et de voir des gens.

Concernant Le Groupe La Poste, je continuais à recevoir les journaux, « jourposte » par exemple.

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

J'avais les informations par rapport à mon mari. Si je ne les avais pas eues, ça ne m'aurait pas manqué, j'étais complètement déconnectée par rapport à ça.

Au début quand je croyais que j'allais reprendre, peut être ça m'aurait intéressé, mais après la deuxième opération, quand il n'était plus question de reprendre, ça ne me préoccupait plus du tout.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

Entre temps, il y a eu la mutualisation, avant je travaillais avec la Sicav. C'est au moment de la mutualisation que j'ai dit que je voulais travailler aux successions. Avant mon départ, on en avait parlé globalement.

Puis après par courrier, on me l'a demandé de le confirmer pendant que j'étais en maladie.

Au départ, mes collègues prenaient de mes nouvelles par le biais de mon mari, c'est plutôt moi qui est coupé les ponts.

Honnêtement ça m'aurait apporté quoi de savoir exactement que les logiciels avaient changé, ça ne m'a pas manqué. J'avais les informations globales par mon mari, ça suffisait. Pourtant mon tempérament c'est d'être curieuse mais quand j'étais déprimée, c'était plus le cas.

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

Non. J'étais beaucoup sur Internet mais même si j'avais eu un portail je n'y serais pas allée. Au contraire, le fait qu'il y ait un portail ça aurait été déprimant pour moi de savoir les informations et que je ne pouvais pas suivre au vu de mon état. Déjà que je me sentais écartée, ça aurait été pire.

Les deux premières années je n'avais pas les mêmes sentiments, j'aurais certainement apprécié d'avoir tout ça mais là me concernant je n'étais pas du tout sûre de reprendre.

Quand je suis revenue, je me suis très vite remise dans le bain à tous les niveaux, quelques mois ont suffi, mais quand on a envi, on se remet vite dans le bain.

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?

Smartphone, tablette, ordinateur portable et wifi. Quand on est alitée, il vaut mieux, mais même avant j'avais déjà un ordinateur portable.

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Oui, mais ça dépend du temps d'arrêt, par exemple quand on est arrêtée un an ou quelques années, oui, et puis ça dépend aussi de la perspective de reprendre car moi je pensais vraiment ne pas reprendre.

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

C'est une bonne idée mais quel collègue va le faire ? Il faut que ça reste du bénévolat, il ne faut pas que ce soit une contrainte comme du boulot. Même sans dialogue direct, genre un forum ou un portail d'accès aux informations simplement, ça peut être utile. Quand c'est virtuel, ce n'est pas envahissant, c'est la personne qui décide d'y aller ou pas, après tout dépend des contraintes physiques et psychologiques, des traitements (morphine) que l'on a. Moi, je me forçais à faire des jeux sur Internet pour garder la gymnastique, il faut vraiment avoir cette volonté.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Non, dans mon cas, non, quand on est chez soi, quand on n'est pas bien, on n'a pas envie, quand on est une femme et qu'on ne prend plus soin de soi, on n'a pas envie qu'on nous voie.

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Les gens vont pas trop sur les portails du Centre, ils ne prennent pas le temps d'y aller, il faudrait mettre quelque chose pour les attirer, une maxime, une blague, un proverbe, une charade, un dessin humoristique, pour attirer sur le site les personnes. Moi, je suis attirée par ça, car j'aime ça, mais beaucoup n'y vont pas et il faudrait quelque chose qui les attire. Tiens, une fois qu'on y est, on voit qu'il y a ça et on rentre dans le sujet.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

Bien, très bien. J'ai été très bien accueillie aussi bien par l'encadrement que par mes collègues, accueillie dans tous les sens du terme, et puis au niveau du boulot, j'étais en doublure donc tout s'est très bien passé. Presque c'était gênant, presque trop, d'avoir toujours l'attention sur moi, j'essaie d'oublier mon handicap et ça me rappelle que je ne suis pas comme les autres.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Rien de rien, là j'étais plutôt surprise, il y a eu un problème de communication dans mon dossier, j'ai vu le médecin 15 jours avant, 3 semaines, alors que ça faisait 3 mois que le comité médical avait statué. Je suis restée 1 mois sans matériel, mais ils m'ont dépanné avec une table de la cafeteria. Mais je ne revendique rien, car par rapport à d'autres amies, dans l'éducation nationale par exemple, ça a été beaucoup moins long.

J'étais surprise de ne pas avoir quelques informations juste avant car j'aurais apprécié avoir quelque chose, un mémo sur ce qui se passe dans le centre, autant avant, non, mais, par exemple, un mois avant la reprise, oui, quelque chose de formel pour dire que l'on vous attend. Je ne savais même pas si j'allais pouvoir reprendre aux successions.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

Des informations concernant le service ou les informations générales sur le Centre, même pas grand-chose mais c'est la démarche d'en recevoir. Moi, c'est mon mari qui m'a fait avoir le badge d'entrée par exemple sinon ce n'était pas prévu. Il faudrait aussi, comme un livret d'accueil pour les personnes qui reviennent, quelque chose de formalisé, pour ne pas qu'on ait l'impression d'arriver comme un cheveu sur la soupe, surtout pour les personnes qui ont été éloignés longtemps, comme dans l'optique des nouveaux arrivants, c'est pas forcément le contenu mais c'est le fait de recevoir quelque chose.

Par exemple, dans notre lettre de condoléances, aux successions, on a une lettre de formalités. Là, ça pourrait être une carte de cantine, aller voir le médecin, l'AS pour ne rien oublier et pour pouvoir anticiper. Par exemple, quand on est sous antalgique, c'est pas forcément facile de se concentrer. Avoir les contacts, les médecins, l'AS, les personnes à prévenir en cas d'absence, ce serait bien.

Quand j'ai vu le médecin, j'ai pris l'initiative d'aller voir P. Juyol et puis j'ai été faire un bisou et saluer quelques ex collègues du service, ça a été une petite reprise de contact pour leur dire que j'arrivais bientôt. Il faudrait peut être formaliser aussi de passer voir le futur service et les collègues, surtout quand on a été éloigné depuis longtemps. Le mieux c'est que ça reste informel, pas forcément qu'il y ait un accompagnement avec quelqu'un de l'équipe médico-sociale, moi ça me paraissait normal de le faire, après c'est chacun.

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Une remise à niveau ça peut faire peur avant la reprise, il ne faudrait pas que ce soit vécu comme un examen, mais donner la possibilité de le faire oui, moi ça m'intéresserait car je suis curieuse, mais la plupart de mes collègues pourrait le voir comme un examen, de passage. Il faudrait donner la possibilité de le faire par informatique.

Pendant les premiers mois, mettre à disposition des outils accessibles de chez la personne, par exemple, une tablette mais il faut voir si la personne a un wifi, et si les personnes sont équipés. Après c'est au cas par cas de trouver des solutions, ça dépend des personnes, ça pourrait être un prêt de tablette, à voir avec les équipements de la personne, mais je verrai ça sous format numérique quoi qu'il arrive.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Oui, et c'est mieux que les autres formats. Le numérique c'est l'idéal pour tout sauf juste avant la reprise, là il faudrait quelque chose de formel pour dire qu'on vous attend, à la limite ça peut être par mail aussi.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Oui, pour tout. J'ai eu plein de logiciels différents à voir, tout avait changé, il y avait une dizaine de logiciel qui avait changé, à part « siroko », moi ça va que j'adore ça, mais ça peut être affolant pour certains, et puis j'ai eu le bureau, le fauteuil adapté.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Je l'ai fait en doublure, il n'y avait rien de sorcier, mais tout était nouveau donc c'est juste un apprentissage comme tout logiciel mais me concernant ça a été rapide, un mois pour tout voir en gros. Moi, j'adore les jeux, le numérique, pour moi un nouveau logiciel, c'est un jeu, moi

je trouve ça marrant, c'est pour ça que j'ai beaucoup changé de service pour ne pas m'ennuyer, et là vu qu'il y a des nouveautés je m'amuse encore.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Pas spécialement, mais je ne suis pas une pro non plus, mais par rapport à mes collègues, c'est pas mal non plus.

Pour le boulot, non, mais sur les innovations techniques en général, on en a tous besoin, je fais partie du groupe des « Technofil » depuis que je sais que ça existe, dès que j'ai su, le lendemain j'étais inscrite, je me suis régalée, j'ai été aussi à « un petit dej numérique », et une réunion « Technofil » et je me suis régalée. Je savais pas que je pouvais y aller, donc j'ai été au dernier « petit dej numérique », et à une réunion « Technofil ». Maintenant, je n'en manquerai aucun tant que je peux, rien que le mot numérique, ça m'attire.

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

- une lettre formelle pour se sentir attendu
- une carte d'entrée au Centre, symboliquement, ça veut dire, « on vous attend »
- un guide d'accueil comme si c'était un nouvel arrivant (bien que pour moi ça s'est bien passé) avec par exemple, la demande pour me faire rembourser le train, la médiathèque, re formaliser tout ça, les aides, etc... ce sont les droits mais il y a aussi les devoirs du collaborateur éloigné, par exemple, le numéro de la personne à prévenir en cas d'absence, moi je demandais à mon mari mais tout dépend du temps d'éloignement

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U7

- **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

32 mois. Un peu moins de 3 ans

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

- J'ai connu un stade dépressif au bout de 3 mois d'absence dû aux douleurs d'une part. Puis, je vivais mal d'être arrêtée, ce qui est dur c'est de ne pas avoir d'occupation, du coup, je m'occupais avec la télé, je promenais mon chien, je lisais, c'est un peu comme quand on est à la retraite, il faut se trouver des activités surtout quand on est seul. On se replis vite sur soi-même. Je faisais également de l'ordinateur, mais vu que j'avais mal à l'épaule, je ne pouvais en faire qu'¼ d'heure seulement pas plus. Dommage, car j'aime bien jouer à l'ordinateur. Sinon, oui, ma principale occupation, c'était la télé, j'enregistrais des films, je sortais le chien, mais c'est vrai que les journées sont longues quand c'est comme ça. J'avais aussi le kiné, c'est mieux que rien, donc je voyais un peu de monde, je parlais avec mon kiné. Ce qui était dur c'était de ne pas savoir combien de temps ça allait durer, car je savais que ça allait être long, il y avait l'épaule puis le genou qui s'est greffé, puis l'orteil, et enfin l'opération du mélanome.

- Vers la fin, on se sent inutile, on se désocialise complètement et à mon âge il me tardait de reprendre. Quand j'ai vu la docteur ici, je me suis arrêtée dans le service, c'était sympa, mais enfin, on vous voit c'est bien, on vous voit pas c'est pareil.

- Ce qui est dur aussi c'est le fait d'être seul bien que je sois quelqu'un de très indépendante mis à part mon fils et mes animaux, j'avais quand même ma sœur, une amie qui appelait tous les jours car il y a quelque temps de ça, je faisais des malaises. Mais, je n'avais personne qui venait me voir.

- Concernant le boulot, il n'y a eu personne, c'est comme si j'avais été un pion, et basta. J'ai eu seulement une carte de Mme Bhieler avec les filles du service qui ont signé, après une collègue qui me téléphonait de temps en temps mais c'est tout, ça ne m'a pas étonné plus que ça. Je n'attendais rien de la part du boulot, c'est l'indifférence totale ici, c'est marche ou crève. Ici, on n'est pas considéré par la hiérarchie d'une manière générale. Ce n'est pas une question de personne, c'est général. J'aurais apprécié de la part de la hiérarchie que quelqu'un prenne de mes nouvelles de temps en temps, ce serait humain, on se dit timent « on pense à moi », on n'est pas transparent, ça valorise un peu. De la part d'une entreprise, j'aurais trouvé ça normal.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ? et du Groupe La Poste ?

- Du Centre, rien, je n'ai rien eu, alors qu'en plus sur le service il y a toujours plein de choses qui se modifient sans cesse, du coup je me suis dit au bout de 3 ans, je vais rien comprendre. Ce serait important de faire parvenir des infos pour qu'on ne soit pas largué au retour.

- Il y a aussi les gens qui partent, les décès, pas que dans le service, mais partout dans le centre. On est au courant de rien, on ne fait plus partie de rien, moi maintenant je me fous de tout, je fais mon boulot et basta, je ne suis plus la même que quand je suis partie. J'ai acquis une force de caractère que je n'avais pas, je me suis endurcie par rapport à ma vie professionnelle et personnelle, il faut apprendre à relativiser sinon on sombre vite. C'est le côté humain qui est important et là il était inexistant. Nous on donne mais en face il n'y a rien. On est marginalisé quand on revient, en plus moi ça ne se voit pas, quand je reviens, on sent qu'on est favorisé parce qu'on a un poste aménagé, la jalousie, vous ne pouvez pas l'empêcher. Anne B., impeccable, les ca-pros aussi, mais les autres... Ils ont l'impression que je peux faire les mêmes choses par ce que ça ne se voit pas, il faut être malade pour le comprendre mais il y a des gens qui ont l'esprit trop étriqué et qu'ils ne le comprennent pas. C'est en ré-intégrant le service que je me suis aperçue de ça. C'est vrai qu'avec l'anesthésie, je perds la mémoire, ça les gens ils ne comprennent pas, la mémoire ça se travaille, c'est tout un réapprentissage. Les collègues ne le comprennent pas. Je me sens épiée, j'entends des réflexions. Ça ne se voit pas, pour elles, c'est de la comédie, c'est la nature humaine. Les gens ne peuvent pas s'empêcher de juger.

- Quand ma collègue me téléphonait, elle me demandait comment j'allais et moi je lui demandais ce qui se passait dans le service car je n'avais aucune info. C'est important et nécessaire de se tenir au courant pour ne pas couper le fil car le fil était complètement coupé, la liaison employeur/ employé était totalement inexistante.

- Du Groupe La Poste, je recevais les journaux toujours, mais sinon rien.

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Bien évidemment.

- dans le service au niveau du travail de tout ce qui évolue dans le travail que je faisais, des comptes rendus, c'est très long 2 ans et demi et on se sait plus rien quand on arrive. Là du fait de mon handicap, je ne peux plus faire les mêmes choses, et je fais autre chose qui ne nécessite pas les mêmes actions, donc mes activités ont changé. Aujourd'hui, ça me va très bien pour l'instant mais après à temps plein, j'attends de voir ce que l'on va me faire faire. J'avais demandé une immersion à SQA mais ce n'est pas d'actualité.

- concernant la vie sociale du service et du centre, j'aurais aimé connaître les départs, arrivées, décès, naissances,... bref, la vie du centre

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

- Voir réponse question 4.

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

- Oui, j'aurais apprécié.

- Lettre, non, journal, non plus. Ce n'est pas bon pour la planète.

- Tout ce qui est ordinateur, oui, l'accès à intranet sur la vie du centre, c'est plus simple. Quand je suis ici, j'y vais régulièrement regarder Intranet, j'apprécie que ça existe.

- Mail pour les infos du service

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ? Et dans votre vie quotidienne ?

- Ordinateur portable, mais sans imprimante. Wifi.

- Pas de tablette. J'ai accès à Internet sur mon téléphone mais je ne m'en sert pas. Je me sers que de l'ordinateur portable pour accéder à Internet.

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Oui, maintien de lien avec le Centre (les actualités) et avec le service (évolution dans le travail), vie d'équipe (naissance, décès, départs, etc...)

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Avec les collègues, non car je n'aime pas les réunions, le téléphone.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Non, alors ça non, zéro

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Je pense qu'on pourrait laisser le choix à la personne, soit papier, soit virtuellement. Moi, personnellement, ce serait Intranet, au moins je peux l'enregistrer sans que ça prenne de place et en plus c'est écolo. Alors que les journaux, ça se jette.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

- Ma reprise a débuté avec la doctoresse. De moi-même, je suis descendu dans mon service, j'ai été voir Anne, les cap pro, et puis mes collègues. Je trouve que c'est important de le faire, car c'est angoissant même si on a envi de reprendre. Je l'ai fait de moi-même pour psychologiquement me remettre dans le bain. C'est le docteur qui m'a convoqué.

Il faut absolument une première prise de contact avant de reprendre. Ce serait important d'accompagner la personne quand elle a le rdv médical comme ça c'est avant de reprendre, la personne fait le premier pas et ce serait bien d'accompagner la personne à ce moment là dans le service. C'est le premier pas qui est difficile.

- Après, j'ai vu l'APACT, mais je n'ai toujours pas un poste adapté. Le 4 août, le docteur était au courant. Après, j'ai eu le fauteuil, puis 2 mois après le bureau mais ce n'est pas encore le bon bureau. La tablette n'était pas adaptée. Entre temps, on m'a commandé un bureau et là je l'attends.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

La présentation du nouveau cap pro mais quand je suis allée voir le service de moi-même, d'où l'importance d'être au courant de ce qui se passe. L'inspectrice et le cap pro ont changé, tout mon encadrement avait changé. Je serais pas aller dans le service, je ne l'aurais pas sû. Il faut avoir des contacts, on n'est pas encore à la retraite.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

- Les évolutions du service, de l'encadrement, ... j'aurais aimé tout savoir sur le service, etc.. mais avant la reprise...

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ? Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

- Quand on est absent sur un long laps de temps, c'est pas utile de détailler les choses car quand on revient ça aura changé, mais avoir des informations succinctes de ce qui se passe, oui. Après on approfondi quand on rentre, on a une remise à niveau, on refait une formation.

- Par le biais du mail et d'intranet

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

- Information, oui

-J'avais le support papier, mais en plus le média numérique pourrait être un complément car ça fait beaucoup. Oui, quand on arrive, on se sent diminué, dévalorisé, mais c'est normal c'est une gymnastique qui doit se faire, et le fait d'avoir un complément média serait utile.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

- Oui, travail maéstro informatique et aujourd'hui, j'ai très peu de manipulations adaptés à ma pathologie.

- Oui, adaptation poste : bureau, tablette, pointeur, fauteuil, repose pied, sur élévateur d'écran.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Non, car j'aime bien l'ordinateur, je pense que ça ne s'oublie pas.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Je me sens bien pour l'utilisation de l'ordinateur.

Je suis sur facebook à titre personnel, j'apprends petit à petit.

J'aurais été intéressée par les petits déjeuners numériques mais j'ai pas eu l'information

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Non

Entretiens
Centre financier de Marseille
de U9 à U14

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U9

Le contexte concernant cet agent :

Connue et suivie par le service social depuis plus de 17 ans, et 11 ans par la même ASS
Famille monoparentale avec une enfant de 17 ans portant un handicap physique mais qui a
une scolarité normale, Terminale S cette année.

La maladie contractée a été un facteur de reconnaissance de la personne, c'était la première
fois que l'on s'adressait à elle pour avoir de SES nouvelles et non pas de celles de son enfant.
50 ans, travaille sur D. Métiers spécialisés en tant qu'agent.

• **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

18 mois – en CLD

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Au niveau de la maladie, très mal bien sur ; mais au niveau professionnel sans aucun
problème

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ?

Toutes les notifications concernant mon arrêt de travail, ainsi que les convocations médicales
ou encore les informations concernant mon dossier médical

3- et du Groupe La Poste ?

absolument rien

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Non, pas spécialement ; on est toujours à temps de savoir ou de voir les choses quand on
revient. D'autant que ce temps d'absence est fait pour se soigner donc on a autre chose à
penser

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe
? Si oui, quel(s) type(s) d'information ? Si non, pourquoi ?

Non, pour les mêmes raisons que la question d'avant

6- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ? Sous quelle
forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ?
Mail ? Accès intranet ?

La vie de l'équipe ? mais je l'ai eu ! mes copines appelaient toutes les semaines à tour de rôle.
Certaines venaient me voir à la maison.

Et puis à chaque rdv avec l'AS, (pour différents documents, pour ma fille ou autre ...), je
passais moi même faire un coucou sur le service, donc pas de coupure avec mon équipe.

7- Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ?

Ordinateur, tablette, Smartphone, (téléphone et aussi une boîte aux lettres – LOL)

7-Et dans votre vie quotidienne ?

Internet, webcam, skype, facebook, Messenger, line

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Je n'en ai pas ressenti le besoin, mais si il existait j'irai le consulter

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Pour cela on peut déjà le faire avec les moyens actuels, c'est une question de volonté.
Si cet espace existait en numérique cela pourrait peut être inciter certaines personnes qui ne font pas la démarche ... pourquoi pas ?

10-Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

Oui ...

11-Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

En fait pour moi la démarche doit venir des agents qui travaillent qui doivent eux, appeler celui qui est en maladie.

Celui qui est éloigné du service c'est pour faire des soins, il peut ressentir l'isolement mais déjà qu'il a pas toujours le moral je ne suis pas sure qu'il va essayer de joindre ceux qui bossent.

Par contre ceux qui sont sur le lieu de travail et qui sont tous ensemble c'est à eux de s'organiser pour maintenir le lien avec celui qui est absent.

Après une fois que cela est compris quelque soient les moyens qui existent on en trouve toujours un à utiliser.

- **Au moment de la reprise**

12-Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

TBien !

J'ai été 4 mois en ré-accueil donc j'ai eu bp de temps pour me remettre dans le bain.

Mes Cd'E m'avaient imprimé toutes les notes de service que j'ai lues au fur et à mesure.

J'ai été en doublure sur le nouveau logiciel mais aussi sur chaque position à tenir même s'il n'y avait pas eu de gros changements.

Cela m'a évité bp de stress.

13-En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Aucune information particulière concernant le travail.

Les seules informations que j'ai reçu dans ce domaine sont venues de l'ASS

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

Un guide écrit qui dirait tout ce que le service social m'a appris.

Car les agents qui ne font pas appel à l'ASS ne peuvent pas savoir plein de choses ... comme par exemple :

que la première année est du CLM et après du CLD

qu'il faut demander le CLD

que quand la paye baisse la MG complète

qu'il faut demander des prolongations en temps voulu
et puis aussi pour la reprise : le TPT, la visite chez le médecin de prévention, les horaires
aménagés bref tout ça quoi !
ou alors un site sur l'ordinateur qui dirait la même chose par le biais d'intranet du centre ... il
faudrait peut être le faire sur portail malin car lui on peut le consulter de la maison.

15-Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit
utile avant la reprise et au cours des premiers mois de votre reprise ?

Avant la reprise jamais de la vie !

Au cours des premiers mois c'est obligé.

15 - Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ?

Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

peu importe, l'essentiel c'est qu'on laisse du temps à la personne pour prendre connaissance
des choses

16-Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins
d'information, voire de formation ?

Oui ça me paraît approprié pour répondre aux besoins d'information

Et non pas du tout pour la formation

17-Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une
adaptation de votre poste ?

De nouvelles missions non

Une adaptation du poste oui en terme d'horaires dans le cadre du tpt

18-Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement
numérique ?

Oui il y avait eu un nouveau logiciel, mais le fait d'être en doublure a été parfait pour le
maîtriser

19-Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ?
Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Non, pas de besoin particulier

20-Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des
collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Je pense que mon cas est l'exemple même du cas parfait :

Contact avec les collègues

Suivi du service social tout au long de la maladie

4 mois de ré-accueil

que demander de plus ?!!!

Temps passé : 1h d'entretien ; 1h de retranscription

**L'agent avait eu de nombreux contacts visuels lors de son arrêt de travail donc l'heure a
été consacrée uniquement au questionnaire**

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U10

Le contexte concernant cet agent

Connu du service social, et suivi, dans le cadre de son arrêt de travail.

Travaille sur D. Métiers Spécialisés.

52 ans - marié – 2 enfants étudiants

Cadre – III.3

• **Durand l'absence**

1- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

11 mois en ATM avec une pathologie due à un contexte difficile familial, personnel ET professionnel ayant failli déclencher un protocole HM.

2- Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

« Heureusement que c'était possible d'avoir un ATM pour se soigner. J'étais au bord du gouffre ».

Soulagé de pouvoir s'arrêter et de pouvoir couper avec le milieu professionnel.

3- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ?

Plusieurs notifications administratives concernant mon arrêt de travail (contrôle médical, paye ...)

3 - et du Groupe La Poste ?

« Rien ...

Enfin je sais pas, je n'ai pas de souvenir, souvent je n'ouvre pas les courriers qui arrivent du Groupe »

4- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Non, pas du tout je me soignais

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ?

Si oui, quel(s) type(s) d'information ?

J'en ai eu puisque mes collègues m'appelaient pour prendre des nouvelles et puis ils jugeaient bon ou pas, de me parler du reste de l'équipe en tant qu' « équipe professionnelle »

5 - Si non, pourquoi ?

Plus d'infos ? Non, cela aurait été pervers car on aurait tout mélangé et cela ne m'aurait pas aidé à me soigner et surtout à guérir.

6 - Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ?

NON – voir réponse au dessus

Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

7 - Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ?

Ordinateur, tablette, (imprimante) j'ai un téléphone de base, pas un Smartphone ça ne m'intéresse pas.

Et dans votre vie quotidienne ?

J'ai des applications sur les appareils de mon domicile, j'ai une box avec internet, skype ..., la seule chose que j'utilise c'est ma messagerie personnelle mais presque par obligation

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Non, le téléphone suffit amplement

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Non

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

NON

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Pour favoriser les échanges ? ...

Alors cela concernerait tous ce qu'on doit savoir sue les droits (et obligations !) RH

Oui cela serait bien car si on n'est pas suivi par l'AS on ne sait rien ; par ex le demi traitement, les contrôles médicaux, le renouvellement de l'arrêt de travail et surtout la reprise à TPT ! ça c'est le pire car on perd facilement cet avantage par ignorance (soit on le demande pas soit on le demande trop tard) et c'est une chance de pouvoir reprendre de cette manière.

Après le support peut être sur papier qu'on enverrait aux agents au domicile ou par internet puisque l'intranet n'est pas consultable de la maison.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

J'ai eu un entretien de ré-accueil qui s'est super bien passé

Ensuite j'ai été voir les RH de proximité car le CSRH a fait n'importe quoi avec mes CA, mes reliquats, mes horaires, bref ça été la panique

Mes collègues m'ont accueilli chaleureusement

Quant à ma remise à niveau je me débrouille tout seul, rien n'est organisé mais cela ne me dérange pas car je sais que si je demande une formation au autre, mon supérieur sera favorable.

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Aucune

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

La mise à jour de mon cycle de travail et la gestion administrative de mes CA et de mes horaires ; cela m'aurait évité x aller/retour aux RH.

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise ?et au cours des premiers mois de votre reprise ?

Non, sauf si la personne le souhaite vraiment. Mais pour moi ça ne m'intéressait pas.

Après, au cours des premiers mois c'est nécessaire.

Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...
Peu importe mais si c'est un site il faut qu'il soit bien identifié.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Oui d'information, en partie ça peut être bien.
Quant à la formation si c'est du e-learning que vous parlez non ça ne me convient pas.
Mais ce qui peut être bien c'est d'avoir les supports de formation dématérialisés car c'est pratique quand on est en formation, cela permet d'être plus concentré et d'avoir une prise de note allégée et plus perso.
Il faut dire que suite à mon arrêt j'ai bp de pbs de concentration...

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Non, je travaillais déjà sur des missions, cela va continuer
Pour le moment je suis un peu en stand by surtout aussi à cause de mes pbs de concentration justement

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Juste pour le nouveau logiciel qui est arrivé en mon absence, c'est très technique en fait.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez-vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Ça ne m'intéresse pas donc je solliciterai un accompagnement que si c'est nécessaire.

20- Avez-vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Avoir un accompagnement RH dans le cas où on n'est pas suivi par le service social ...
Il manque tout ce que ce dernier peut nous apporter et c'est vrai qu'on peut zapper qq chose d'important.

Temps passé : 2h30 d'entretien – 1h10 de retranscription

Lors de l'arrêt maladie seuls des entretiens téléphoniques ont eu lieu, donc beaucoup de choses avaient besoin d'être verbalisées de visu et le questionnaire a servi de support à cet échange.

Souvent d'une question posée il y avait digression, utile cependant.

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U11

Le contexte concernant cet agent

Connu du service social, et suivi, dans le cadre de son arrêt de travail.

Travaille sur SGE.

56 ans - divorcée – son père à charge - 1 enfant, (qui vit en couple),

agent – II.3

- **Durand l'absence**

5- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

14 mois en ATM avec une pathologie sur un membre, handicapante, ayant nécessité une hospitalisation et 2 opérations.

Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Des soins nombreux, l'hôpital, la rééducation, les allers retours au domicile, le soucis de mon père qui était souvent seul et qui a 90 ans ...

6- Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ?

Plusieurs notifications administratives concernant mon arrêt de travail (contrôle médical, paye ...)

3 - et du Groupe La Poste ?

Rien ...

7- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Non, pas du tout je me soignais

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ?

Si oui, quel(s) type(s) d'information ?

J'ai eu les infos que je souhaitais, puisque mes collègues m'appelaient pour prendre des nouvelles. Ensuite compte tenu de la « gravité » de ce que j'avais je ne ressentais pas le besoin d'en avoir plus.

5 - Si non, pourquoi ?

6 - Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ?

Plus d'infos ? Pourquoi pas si j'avais eu un bras cassé peut être que j'aurai été plus disponible pour « recevoir » de l'information professionnelle.

Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

Un journal ce serait bien, on le reçoit à la maison, on le lit quand on veut et puis le fait de le recevoir cela nous fait penser à l'ouvrir puisqu'on le voit.

Un mail ça n'attire pas le regard et comme je vais pas sur ma boîte souvent !...

7 - Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ?

Ordinateur, un Smartphone

7 - Et dans votre vie quotidienne ?

J'ai les applications skype, whatsapp, ouigo et je m'en sers, j'ai une box avec internet.

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Non, pas pour moi

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Non, pas du tout !

Ça me gênerait, c'est comme Facbook, tout le monde est au courant de tout, ce que vous faites, en plus vous voit avec les photos !!!

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

NON

Mais dans les services c'est impossible, où et quand voulez vous que les gens fassent ce genre d'activité !

Quand on nous laisse 10 mn pour boire un café c'est extraordinaire !

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Pour favoriser les échanges ? ...

Si on a de bonnes collègues (à Marseille ce mot est synonyme de bonne copine voire amie), on a ce qu'il faut déjà.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

J'ai eu un entretien de ré-accueil qui ressemblait à une bi-lat

Puis 24h de « doublure » càd qq qui était assise à côté de moi ; qui faisait le même travail que ce que je devais faire et à qui je pouvais demander si je savais pas faire ...

Il n'a rien existé d'autre, j'attends ...

Quand on me donne un travail que je ne sais pas faire je le dis haut et fort et on me change d'activité !!!!!!!!!

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Aucune

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

Quelques infos rh peut être ...

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise ? et au cours des premiers mois de votre reprise ?

Avant, non, sauf si la personne le demande.

Après, au cours des premiers mois cela aurait été la moindre des choses, alors que là je découvre au fil de l'eau toutes les nouveautés.

Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

C'est égal pourvu que ça existe.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

D'information c'est possible

Pour la formation non.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Il y a eu besoin d'une adaptation ergonomique, fauteuil, repose pieds etc etc, à force de se battre et de montrer son mécontentement j'ai presque tout eu comme il faut, dans les temps, (presque).

Pour ce qui est du travail je reste cantonnée dans ce que je sais faire.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Oui pour le nouveau logiciel qui est arrivé en mon absence mais dans la réalité je ne sais toujours pas puisque j'ai pas eu de formation.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Je me situe bien en dessous de ce que je pourrai faire et c'est sûr que si j'avais une formation ce serait pas de refus.

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Oui ce qui serait super c'est qu'il existe des formateurs au faite de toutes les informations, qui vous encadreraient qq temps pour vous remettre à niveau. Cela nous permettrait de nous remettre dans le bain.

Moi j'ai juste demandé un aménagement d'horaires pour suivre une formation gratuite à la mairie en informatique : cela m'a été refusé !

Quant au « pseudo tutorat » de 24h ça ne compte pas, un vrai tutorat c'est qq qui est que pour vous, qui vous accompagne tout au long des tâches et qui vous apprend.

Un groupe de parole ?

Peut être, cela permettrait d'échanger mais aurait il un pouvoir de faire changer les choses ? pour échanger on a les copines ! et puis les AS qui interviennent qd on le demande !!!

Temps passé : 1h d'entretien – 1h10 de retranscription

Lors de l'arrêt maladie il y a eu des entretiens téléphoniques mais aussi plusieurs VàD, (l'AS seule, l'AS avec la stg et la stg seule).

Ce qui a fait que bp de choses avaient été données par le service social.

Par contre je ne savais pas que le ré-accueil c'était passé comme ça, ce qui me surprend puisqu'elle fait partie du même service que le 1^o entretien et qu'en plus elles sont copines !

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U12

Le contexte concernant cet agent

Connue par le service social, au titre du partenariat car agent RH au CF.

59 ans - divorcée –

motif de l'arrêt : dc d'un descendant

• **Durand l'absence**

8- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

2 ans

2 - Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Trop de soucis pour ne pas pouvoir m'arrêter.

Le fait qui s'est produit m'a placée dans une situation familiale inextricable.

Donc cette absence n'a pas été choisie mais subie.

3-Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ?

Aucune et je les remercie

3 - et du Groupe La Poste ?

Rien ...

4-Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Je n'avais absolument pas la tête à ça ; j'ai zappé le travail pendant 2 ans.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ?
Si oui, quel(s) type(s) d'information ?

Cela m'aurait servi à rien.

5 - Si non, pourquoi ?

J'avais d'autres préoccupations

6 - Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ?

J'avais autre chose à penser.

Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ?
Journal ? Mail ? Accès intranet ?

7 - Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ?

Ordinateur, un Smartphone

7 - Et dans votre vie quotidienne ?

internet.

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de
chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

En tant qu'agent rh je connais les infos nécessaires lorsqu'on s'absente.

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Non, les vrais collègues appellent au domicile, quant à ceux qui sont « très » proches, ils viennent directement à la maison.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

NON

Même si je l'avais je le ferai pas.

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Je ne vois pas l'intérêt, chaque cas est différent ...

Chacun réagit à sa manière.

Et pour ceux qui ont des lacunes il existe Internet, sur google il y a une page dédiée à la réglementation des fonctionnaires, ça m'est même arrivée de la consulter une ou deux fois.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

Mon entretien de ré-accueil a été tout petit et tout simple, comme si je m'étais absente depuis la veille.

Je pense que les gens ne savaient pas quoi me dire et je les comprends ; c'est pas facile de s'adresser à une personne qui a vécu ce que j'ai vécu.

De ce fait tout le monde s'est fait discret et je les en remercie ...

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Aucune en particulier, mais à la rh j'ai ma meilleure amie donc elle a fait le relais tout le temps.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

...

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise ? et au cours des premiers mois de votre reprise ?

Avant la reprise pour moi c'est inutile.

J'ai fait ma remise à niveau au fur et à mesure sur le terrain.

Il y a beaucoup de réunions d'équipe avec le N+1 ce qui aide et en plus il y avait une jeune assise en face de moi, dédiée à mon tutorat que j'ai pu interpellée à tout moment.

Il y a eu juste une petite « explication » avec mon responsable, qui avait changé pendant mon absence et qui n'avait pas pris la mesure de mon vécu.

Mais après ça c'est super bien passé.

Il faut dire que j'ai mis un an et demi à retrouver tous mes moyens de concentration.

Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Imprimer certains documents ça peut être bien, d'un autre côté il faut pouvoir prendre le temps de les lire.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Le numérique est parfait, pour l'information, à partir du moment où on connaît le chemin pour accéder à l'information.

Sinon on perd un temps fou, ça génère du stress et on laisse tomber !

Concernant la formation c'est pas terrible, ça prend du temps car c'est le logiciel qui donne la rapidité, en plus c'est languissant et à la fin je retiens rien car il n'y a pas de repères dans ce qui s'est déroulé.

Alors que quand on est avec des gens, on échange, on peut poser des questions, on s'enrichit des questions des autres, c'est vivant et au fil du cours il y a souvent des anecdotes qui permettent de retenir tel ou tel truc parce que justement à ce moment là un tel a dit ça.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Pas de nouvelles missions.

L'aménagement des horaires dans le cadre du TPT, puis à la reprise définitive aussi car ils ne veulent plus de brigades.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

A peine un peu pour le nouveau logiciel qui est arrivé en mon absence.

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Je ne suis pas intéressée, je travaille en rh pour avoir la relation avec les gens !

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Non pas d'idée en particulier...

Un groupe de parole ?

Si cela existait je veux bien participer pour faire part de mon expérience mais à titre perso, (pour moi) je n'en ressens pas l'utilité.

Temps passé : 1h d'entretien – 1h de retranscription

Lors de l'arrêt maladie il n'y a eu aucun contact avec le service, son amie de la rh était notre secrétaire.

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U13

Le contexte concernant cet agent

Cadre occupant une fonction à compétences spécifiques.

Service de 3 personnes qui travaillent en partenariat, maintien du lien avec les collègues par tél et VàD.

L'arrêt de travail a été remplacé par un CDD

- **Durand l'absence**

9- Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

6 mois

2 - Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

La raison de l'absence était une maladie qui nécessitait des soins, donc je n'étais pas TB donc j'ai mal vécu ce moment là et j'étais surtout inquiète par rapport à mon activité et à la manière dont je serai remplacée par la CDD inexpérimentée dans ma fonction.

3-Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ?

Aucune

3 - et du Groupe La Poste ?

Non ça ne m'intéresse pas ...

4-Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

J'ai eu plein d'infos par mes 2 collègues (et amies) bienveillantes.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ?
Si oui, quel(s) type(s) d'information ?

voir question 4

5 - Si non, pourquoi ?

6 - Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ?
Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ?
Journal ? Mail ? Accès intranet ?

7 - Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ?

Ordinateur, un Smartphone, un ordinateur

7 - Et dans votre vie quotidienne ?

Internet. Viber, LBP, les trains ...

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

Oui un site comme le portail malin ce serait bien

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Non, dans ma vie privée je suis associative je n'aime pas discuter et encore moins de moi ou de mes problèmes.

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

NON !!!!!!!

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Pourquoi pas ?

Mais alors qq chose juste en consultation

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

Pas d'entretien de ré-accueil

Pas d'accompagnement professionnel officiel, seulement par mes collègues à titre perso

Pas de TPT mais cela par choix, pas par méconnaissance

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Aucune officielle mais par mes amies ,elles ont fait le relais tout le temps.

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

Le plus important pour moi était la reprise, le reste à côté c'était rien (poste à responsabilité)

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise ?et au cours des premiers mois de votre reprise ?

Avant la reprise c'est bien, ça permet d'anticiper les changements.

Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Par site ça me paraît bien, soit un site dédié, soit par mail.

Après une fois revenue, il y a le moment du ré-accueil qui y est dédié, cela peut se faire aussi par réunion informelle avec son N+1

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

Le numérique est parfait, pour l'information.

Concernant la formation pourquoi pas dans un premier temps mais cela ne serait pas suffisant, l'accompagnement physique me semble indispensable

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Pas de nouvelles missions.

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Non pour 2 raisons parce que je sais faire et aussi parce que rien n'avait changé ! (lol)

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

Non je n'ai pas besoin et puis comme cela m'intéresse je sais où chercher les infos

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Non pas d'idée en particulier...surtout si le protocole du retour à l'emploi est suivi :

→ phase d'éloignement

→ date de retour prévisibles avec visite médicale de pré-reprise

→ intervention service social

→ retour + ré-accueil

→ doublure ou tutorat

Tout ça avec l'intervention du service social qui est sous jacente

Un groupe de parole ? ... non ...

Au bout d'x mois je verrai davantage un ré-orientation de l'agent vers le service social et/ou le MTLP, et/ou son manager + tuteur, cela de manière officielle

En fait les préventeurs sont là pour ça.

Temps passé : 3/4h d'entretien – 3/4h de retranscription

GRILLE D'ENTRETIEN
COLLABORATEURS ELOIGNES DU CF ET DE RETOUR-U14

Le contexte concernant cet agent

Connu du service social, et suivi, dans le cadre de son arrêt de travail.

Travaille sur Production.

52 ans - marié – 1 enfant qui n'est plus à charge

II.3

Sportif presque de haut niveau

- **Durand l'absence**

10-Combien de temps avez-vous été éloigné du Centre financier ?

12 mois en CLM avec une pathologie qui a nécessité des hospitalisations successives d'une durée totale de 5 mois

11-Comment avez-vous vécu cet éloignement ?

Très mal, c'est moi qui ai demandé à reprendre contre les avis médicaux.

Pour leur prouver que je pouvais le faire je me suis rendu au comité médical en vélo avec les béquilles !

Pour moi la reprise signifiait retour à une vie normale.

12-Pendant votre absence, quelles informations avez-vous reçu ou obtenu du Centre ?

Plusieurs notifications administratives concernant mon arrêt de travail (contrôle médical, convocation au com méd, notification de clm...)

3 - et du Groupe La Poste ? Rien...

13- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités du Centre financier ?

Oui ! Connaître les restructurations, l'avenir de son service et du centre, sinon on est coupé de tout et cela n'est pas bon pour le moral.

5- Auriez-vous apprécié avoir des informations sur les actualités de votre service/équipe ?

Si oui, quel(s) type(s) d'information ?

J'en ai eu puisque mes collègues m'appelaient pour prendre des nouvelles et même mes chefs d'équipe d'ailleurs.

A tour de rôle ils sont venus me voir à l'hôpital et parfois j'étais tellement mal que certains sont venus et n'ont pas osé me réveiller

6 - Auriez-vous apprécié avoir des informations sur la vie de votre équipe ?

OUI, même si on n'a pas besoin du détail mais quand il y a des gros problèmes de santé, sans vouloir bruler les étapes, si en plus on est coupé du travail alors on a les deux pieds dans la maladie et c'est pas bon pour le moral.

C'est un lien important pour pouvoir se fixer l'objectif du retour.

Sous quelle forme auriez vous apprécié de recevoir ces informations ? Format lettre ? Journal ? Mail ? Accès intranet ?

Le support informatique est parfait, avec un site dédié consultable qui mentionnerait la vie du centre, les restructurations et aussi des liens RH.

Le mail avec alerte peut être sympa aussi, qq chose de succinct léger ...

7 - Quel équipement numérique possédez vous à votre domicile ?

Ordinateur, tablette, (imprimante), Smartphone et téléphone fixe

Et dans votre vie quotidienne ?

J'ai des applications sur les appareils de mon domicile, j'ai une box avec internet, skype , LBP, mes assurances, gestionnaire de biens immobiliers, sites de sport...

Je passe en moyenne deux heures par jour sur l'ordinateur

8- Pensez vous qu'un « espace numérique-maintien de lien » accessible par ordinateur de chez vous et regroupant toutes ces informations soit utile ?

oui voir réponse 6

9- Que pensez vous d'un « espace numérique-maintien de lien » dédié aux personnes éloignées du centre afin qu'elle puissent échanger / partager avec leurs collègues ?

Non, les coups de fil, visites à l'hôpital et domicile ça suffit dans un premier temps

10- Que pensez-vous de l'idée de permettre aux personnes éloignées du Centre de pouvoir communiquer avec leurs collègues par l'intermédiaire d'une web cam ?

...pourquoi pas ça peut être sympa mais alors uniquement quand ça va mieux et qu'on est présentable

11- Auriez vous d'autres idées qui permettraient de favoriser les échanges avec le Centre financier (collègues, service, équipe, vie du centre, groupe La Poste) pour les personnes éloignées ?

Pour favoriser les échanges ? ...

Ce qui m'a le plus manqué c'est d'avoir des informations sur ce que je pouvais encore faire malgré mon handicap

Des propositions d'activité seraient les bienvenues pour se sentir soutenu

Par le biais de sites d'association sportives, musicales, artistiques... cela permettrait une réinsertion plus rapide.

- **Au moment de la reprise**

12- Comment avez-vous été accompagné lors de votre reprise ?

J'ai eu un entretien de ré-accueil qui s'est bien passé, la reprise s'est faite en douceur avec 3 mois de TPT

Mes collègues m'ont accueilli chaleureusement

13- En amont, quelles informations avez-vous reçu ?

Aucune

14- Quelles informations auriez-vous apprécié recevoir lors de votre reprise ?

non aucune en particulier

15- Pensez vous que recevoir des informations de remise à niveau du poste de travail soit utile avant la reprise ?

Non, sauf si la personne le souhaite vraiment.

Et au cours des premiers mois de votre reprise ?

Oui un soutien spécifique avec un tutorat pour une remise à niveau du poste s'il y a eu des changements

Moi cela n'a pas été le cas, le peu de changements je l'ai découvert au fur et à mesure, je me suis mis à jour quotidiennement de façon régulière avec l'aide d'un support informatique mais aussi avec mes collègues.

Selon vous, quel serait le moyen le plus adapté à ces deux besoins ? Support papier ? Lettre d'information ? Information par l'intermédiaire d'un site ?...

Peu importe mais si c'est un site il faut qu'il soit bien identifié.

16- Pensez-vous que le média numérique soit approprié pour répondre à ces besoins d'information, voire de formation ?

ça dépend de la connaissance du travail au départ, si c'est de l'ajustement oui le numérique peut être bien.

17- Lors de votre retour, a-t-il été nécessaire de définir de nouvelles missions ou une adaptation de votre poste ?

Non, aucun changement

18- Avez-vous eu besoin d'une remise à niveau pour vous adapter à l'environnement numérique ?

Non je maîtrise bien car ça me plaît donc je m'en sers beaucoup et j'évolue de manière régulière

19- Aujourd'hui, comment vous situez vous vis à vis de l'environnement numérique ? Avez vous des besoins en accompagnement sur le numérique ?

NON, inutile

20- Avez vous des suggestions à faire pour l'amélioration de l'accompagnement des collaborateurs lors de leur retour au Centre financier après en avoir été éloigné ?

Le plus difficile quand je suis revenu a été le regard que les gens posaient sur moi.

Les questions sur ma maladie, je devais expliquer quand je traversais la cour et que je rencontrais des gens qui n'étaient pas au courant.

Je travaille sur ce centre depuis des années donc plein de personnes me connaissent sans pour autant que je sois « ami » donc ils ne savaient pas ce qui m'était arrivé par contre ils avaient perçu qu'ils ne me voyaient plus.

Cet historique sur ma maladie était fastidieux et en plus me faisait revivre les moments difficiles.

Mais ce ressenti est très personnel et je sais bien qu'il était impossible de le gérer différemment et/ou de le faire prendre en charge par quelqu'un d'autre.

Si un groupe de travail devait être constitué il faudrait vraiment que son objectif cible le retour à l'emploi, mais je n'ai pas confiance dans les gens en général et pour les savoir narcissiques et égoïstes je craindrais qu'ils utilisent ce lieu de parole pour parler d'eux et de leur maladie !

Temps passé : 1h30 d'entretien – 3/4h de retranscription

Agent du secteur de ma collègue donc l'entretien a été un peu long par rapport à la retranscription car je ne connaissais pas l'historique.

Entretiens
Centre financier de Bordeaux
de U15 à U17

RETOUR SUR LES ENTRETIENS REALISES

3 personnes rencontrées : 3 femmes (A/U15 ; B/U16 ; C/U17)

Retour par question :

1- Eloignement depuis :

A : 2 ans – B : 2,5 ans et C : 4 ans

2- Vécu de l'éloignement :

A : Au début, l'éloignement du travail ne lui importait pas, la maladie était prioritaire mais ensuite envie de reprendre le travail pour l'aspect activité et socialisation

B : s'est sentie complètement sortie du centre, oubliée, sentiment d'être perdue face aux changements, de recommencer à zéro

C : mal vécu car partie dans de mauvaises conditions. Aucune nouvelle du CF. Malgré la priorité de la maladie au début, c'est resté dans un coin.

3- Informations reçues :

A : Pas grand-chose. A téléphoné au RH par rapport à des questions sur CLM

B : Info de la part de l'AS – Magazine groupe La Poste – A gardé contact avec l'Amicale, ce qui lui a permis de revoir des collègues

C : A reçu des convocations chez médecin pour prolongation CLM, c'est tout. Quelques documents du groupe mais pas du CF

4- Informations souhaitées du CF:

A, B, C : Actualités du CF, évolutions des services, vie du CF et du service d'origine « on reçoit les informations du groupe mais on se sent moins concerné car c'est éloigné de notre quotidien » Depuis peu, les personnes reçoivent le journal local « c'est ma banque » et en sont ravies.

5- Information souhaitées du service/équipe :

A : Oui. Les changements au niveau du personnel. N'a pas eu de contact avec sa hiérarchie (cadre/CE), s'est sentie complètement sortie de l'équipe. Se dit choquée

B : Non car pas l'intention de reprendre dans ce service

C : Oui, des informations provenant de la hiérarchie sur les changements.

6- Quelles formes d'information : mail, courrier, journal CMB via mail, vidéoconférence avec le CE communication directe pour éviter le sens unique, accès intranet

7- Equipement possédés : Ordinateur, téléphone, webcam, tablette

8- Espace numérique maintien de lien : Oui pour les informations

9- Echange via cet espace :

A : ne voit pas l'intérêt car les contacts avec les collègues proches se font en direct, naturellement. Met en garde par rapport au tchat car selon l'état de santé on peut regretter ce qu'on a écrit.

B : oui, ça éviterait l'isolement important et favoriserait une meilleure reprise

C : ça peut être pas mal pour l'aspect échange humain

10- Webcam :

A : aucun intérêt

B et C : Oui ça peut être positif, ne leur poserait pas de problème

- 11- Idées : vidéoconférence pour le lien visuel car un mail peut être mal interprété, un CT par le CE, fiche mensuelle d'information sur CF, services et informations sur les activités hors CF organisées par le CF. Ex : nettoyage des plages...
- 12- Accompagnement au retour : A, B et C sont très contentes car informations au préalable par CEP, AS et RH avec des réunions parfois. Bon accueil. Ont beaucoup apprécié le parcours découverte.
- 13- Info en amont : CA, horaires, aménagement poste, TPT
- 14- Rien de spécial
- 15- A : non car stressant. Quand on est en arrêt on n'a pas la capacité à assimiler des nouveautés
B : non c'est plus sur le terrain que cela se fait
C : A titre personnel oui mais ne pense pas que cela conviendrait à beaucoup de personnes
- 16- Oui, e-learning
- 17- Les 3 personnes ont changé de poste de travail et de service
- 18- Adaptation numérique : non unanime
- 19- Besoins numériques : uniquement sur nouveaux logiciels
- 20- Parcours immersion / découverte généralisé, informé les services du retour de la personne pour éviter les étonnements des collègues. Informations sur la maladie et les droits en format numérique type flash info

**Actions direction de la communication
Groupe La Poste &
Centre financier Toulouse**

<http://www.cf-toulouse.sf.intra.laposte.fr/>

ACTUALITE

Le Groupe La Poste est partenaire de l'évènement "La start'up est dans le pré", organisé les 20 et 21 septembre prochain à Carbonne, dans la Haute Garonne. Ce partenariat s'inscrit dans sa démarche de soutien à l'innovation et de rapprochement des start-ups.

Comme les Startup Weekend organisés sur Toulouse et soutenus par Le Groupe La Poste, "La start-up est dans le pré" est un concours de projets de création d'entreprises innovantes, organisé à l'initiative du Club des Entrepreneurs du Volvestre. En effet dans les territoires urbains et ruraux, la proximité entre les acteurs et les liens de solidarité entre secteurs d'activité traditionnels et innovants, favorisent la réussite des projets.

Plus de 70 participants sont attendus, ainsi qu'une vingtaine de spécialistes de la création d'entreprises innovantes. Pendant deux jours, les porteurs de projets seront coachés par des acteurs de l'écosystème de la jeune entreprise innovante (experts, consultants, dirigeants d'entreprises, ...).

L'évènement "La start'up est dans le pré-pays Sud Toulousain" crée, dans un cadre campagnard, le temps d'un week-end, des conditions propices aux rencontres, aux échanges et à la créativité.

Le Groupe La Poste a lancé le 10 juillet une nouvelle version du site Internet laposte.fr.

L'organisation des contenus et le design ont été entièrement repensés pour faciliter la navigation des internautes, développer les ventes en ligne et la satisfaction des clients. Vitrine de l'offre de produits et services de La Poste sur internet, le nouveau site laposte.fr est en ligne depuis le 10 juillet. Après la refonte de la messagerie laposte.net en avril, c'est une nouvelle étape du grand projet de transformation et de modernisation de L@Poste en ligne. Lancé cette année, il se déroulera progressivement jusqu'à la fin du 1er semestre 2015. Cette refonte, portée par la branche numérique et réalisée en collaboration avec l'ensemble des branches du Groupe, répond à un triple objectif : simplifier l'expérience client en ligne, multiplier par 3 les ventes sur Internet d'ici à 2020 (soit 376 millions d'euros) et développer les contacts qualifiés vers les forces de vente. Conçu en partant des attentes et des usages des clients, ce nouveau modèle intègre sous pavillon La Poste des sites et applicatifs disponibles jusqu'alors indépendamment les uns des autres *. Ainsi, laposte.fr se positionne comme la porte d'entrée de La Poste sur le web. Elle propose des informations sur les offres postales, des services pratiques (suivi, géolocalisation des points de contacts...) et des services marchands comme l'affranchissement en ligne de courrier et de colis. laposte.fr se positionne comme la porte d'entrée de La Poste sur le web. Le site est également accessible en versions tablette et fablette (taille d'interface entre la tablette et le smartphone). Par ailleurs, des applications sont disponibles sur iOS, Android et Windows Phone. Enfin, La Poste propose aussi des services sur les médias sociaux comme le suivi courrier/colis sur ses comptes Facebook, Twitter ainsi la possibilité d'échanger avec des conseillers clients et des rendez-vous d'information pour les professionnels sur Viadeo et LinkedIn. L'intégration des services se poursuivra dans les mois qui viennent. Les boutiques du timbre particuliers et pros et les services de personnalisation de timbres (Montimbramo et IDtimbres) rejoindront la boutique de laposte.fr en novembre prochain. Et ce sera le cas de l'affranchissement Colissimo au premier semestre 2015. Les clients bénéficieront alors d'une boutique en ligne proposant tous les services marchands de La Poste en ligne. Enfin, grâce à la mise en place d'un compte client unique en décembre, nos clients auront accès progressivement à toutes les informations personnalisées qui les concernent dans un espace client sur laposte.fr.

Hormis Twitter et Facebook, pas évident d'optimiser la relation client sur les réseaux sociaux. Pourtant La Banque Postale a peut-être trouvé une solution qui pourrait faire date...

Enfin quelque chose se passe dans le landerneau du service après-vente et il était temps ! Le consommateur n'a jamais autant pesté auprès des différents services de relations commerciales. Quel que soit le secteur d'activité, les conclusions sont les mêmes : le discrédit des marques

auprès de leur clientèle est conséquent. Pourtant des solutions existent et La Banque Postale en amène une preuve concrète. L'établissement public vient de lancer le premier Service-Après Vine bancaire en France. Pour améliorer la gestion de sa relation client, l'institut bancaire aidé de l'agence conversationnelle We Are Social a mis en place une quinzaine de vidéos Vine en stop motion. Ces petites vidéos de 6 secondes ont pour mission de répondre aux questions les plus fréquemment posées par les clients de la banque sur Twitter. Que faire avant de partir à l'étranger ? Comment faire opposition sur sa carte ? Ou bien encore contacter son conseiller ? L'établissement, grâce à son vécu du web social a su anticiper les questions les plus posées pour être le plus réactif possible. « Le Service Après-Vine est la traduction concrète d'une nouvelle tonalité dans la relation que nous entretenons avec notre communauté grandissante et engagée sur les réseaux sociaux. Les Vines représentent une réponse plus affinitaire qu'un simple texte, et nous permettent d'apporter une vraie innovation à la relation client digitale. » explique Thomas Salviéjo, responsable des Médias digitaux à La Banque Postale **Du SAV au SAV social** Les réseaux sociaux sont omniprésents dans la relation client. Il est désormais difficile pour une marque de pouvoir s'affranchir de Facebook, Twitter et consorts. Le lien établi entre ces interfaces et le consommateur permet un dialogue et une adaptation aux us et coutumes du client. L'utilisation des réseaux sociaux a aussi vu l'émergence d'un besoin de dialoguer insoupçonné jusque-là. Que ce soit sur les produits ou les services fournis par l'entreprise, le consommateur attend des réponses et cherche aussi à humaniser sa relation avec la marque ou l'entreprise. Et à l'inverse la relation client via les réseaux sociaux devient une mine d'informations stratégiques pour les professionnels. Cela leur permet de coller aux envies et aux attentes de leurs cibles. La Banque Postale parle d'une relation de « connivence » avec les socionauts. A cela elle rajoute une brique complémentaire en distillant une dose de créativité et un ton décalé via Twitter et Vine. Une adaptation nécessaire à ces nouveaux formats d'écritures doublée d'une interaction qui permet de consolider sa communauté sans pour autant faire la course aux fans. " Ca fait maintenant 4 ans que la banque est à l'écoute de ses communautés et plus de 2 ans qu'elle répond sur Twitter. L'idée était de sortir du lot en mettant en place un nouveau format innovant permettant des réponses didactiques", précise Sandrine Plasseraud, la directrice générale de We Are Social. Et d'ajouter " Nous sommes dans des formats de tests mais l'idée est de faire perdurer ce nouveau type de contenu. Cela va bien au-delà d'une simple opération de communication ".

Le SAV mal géré : une arme de destruction massive Dans le dernier Observatoire Clients BVA – Viséo, on découvrait que 90% des consommateurs étaient prêts à abandonner une marque dès lors qu'ils se considèrent comme déçus par la qualité de son service client. Et les motifs d'insatisfactions sont nombreux comme le temps d'attente (29%), la rapidité de traitement de la demande (16%) ou encore la facilité de contact (14%). Ce type de points négatifs dans l'expérience du client pourrait être largement réduit voire anihilé avec une utilisation créative et adaptée d'outils comme Vine ou bien encore Instagram en soutien de Twitter ou Facebook. Même les sites de « MoodBoard » comme Pinterest peuvent, si l'idée est bonne, répondre à un besoin du client. Et même si un bon SAV passe avant tout par une bonne relation téléphonique où on peut, quand cela est possible, ressentir la proximité de son interlocuteur. Les ramifications au travers des réseaux sociaux ont un avenir certain. Encore faut-il avoir des idées...

Consulter un site Internet à partir d'un courrier publicitaire, visionner une vidéo depuis un prospectus... Et si le papier donnait accès à des contenus interactifs ? C'est le principe de l'expérimentation Flash mailing, une application de La Poste qui donne une nouvelle dimension au courrier en connectant les mondes physique et numérique.

La boîte aux lettres interactive délivre des informations sur les services postaux de proximité mais aussi à terme sur les transports, les informations pratiques de quartier et les commerces proches (en place à Paris).

La Poste propose unenouvelle version de sa messagerie Laposte.net avec une interface totalement revisitée et des fonctionnalités enrichies. Ce nouveau webmail offre une navigation simplifiée, rapide et mobile. Tous les utilisateurs seront progressivement équipés de cette nouvelle version d'ici fin septembre , soit 3 856 000 comptes, et recevront une newsletter contenant un didacticiel <http://www.laposte.net/La.messagerie-Laposte.net-fait-peau-neuve.jsp>

Depuis mars 2014, **La Poste** a simplifié la procédure de création d'une **IDentité Numérique** pour le client comme pour le facteur chargé de vérifier l'identité en face à face. Destiné initialement pour authentifier les destinataires de lettres recommandées en ligne cette procédure s'ouvre à de

nouveaux usages. Liaison des internautes sur les utilisations de fraudes d'identités, site de troc....
Le site dédié à l'IDentité Numérique de La Poste : <https://www.idn.laposte.fr/>

[Comment vivent nos seniors en France](#)

Dans le cadre de la **transformation numérique du Centre financier de Toulouse**, une enquête sur les usages numériques a été soumise à l'ensemble des collaborateurs dès mars 2014.

Plus de **150 personnes** ont répondu à cette enquête.

Les résultats mettent en évidence un **bon taux d'équipement et un usage d'Internet maîtrisé** :

- 90% ont un ordinateur personnel
- 100% ont une connexion internet et 82% se connectent au moins une fois par jour
- 51% ont un smartphone
- 36% ont une tablette
- Près de 50% ont déjà créé un site internet ou un blog et ont déjà téléchargé des applications
- 44% sont présents sur les réseaux sociaux
- 48% font régulièrement des achats en ligne

En revanche, la **connaissance des applications mobiles du Groupe La Poste est à consolider** puisque

- 15% connaissent celles du Groupe La Poste
- 30% connaissent les applications mobiles de La Banque Postale

De la même façon, la présence du Groupe ou de La Banque Postale sur les réseaux sociaux ou les offres de services numériques des autres métiers ou branches du Groupe La Poste ne sont pas toujours connues :

- 9% connaissent les comptes Facebook et Twitter de La Banque Postale et du Groupe La Poste
 - 9% connaissent les chaînes DailyMotion du Groupe et de La Banque.
 - 16% connaissent les offres dématérialisées du Courrier
 - 13% ont créé une identité numérique avec La Poste
-
- Seul Digiposte fait exception : en effet, 50% des personnes ayant répondu à l'enquête déclarent connaître cette offre.

Pour parfaire les connaissances des collaborateurs sur ces items, [les petits dej' numériques](#) proposent une initiation, avec démonstration, aux outils numériques, tablettes, réseaux sociaux, applications mobiles...

Ci-dessous, retrouvez en images quelques résultats de l'enquête.

Portfolio



retrouvez l'article : ["Star InPost", l'accélération industriel...](#)

Ce grand évènement de la filière régionale high-tech, se tiendra au centre de congrès Diagora de Labège, près de Toulouse, les 27 et 28 mai prochains.

En vue de l'importante tournure technologique, Jean-Pierre Bayol, directeur de Digital place, a pour objectif de faire de la ville rose, la première métropole labellisée "French tech".

[Retrouvez l'article complet](#)

[Définition du French tech](#)

La messagerie propose désormais une interface et une ergonomie améliorées, des fonctionnalités enrichies et une navigation simplifiée, y compris pour les smartphones, tablettes.

Jeudi 10 avril, La Poste dévoile le nouveau visage de laposte.net conçu d'après une enquête réalisée auprès de ses utilisateurs. Cette version dynamise la messagerie électronique qui avait été créée en 1999 pour offrir au plus grand nombre une adresse mail gratuite, pérenne et indépendante des fournisseurs d'accès.

Les internautes pourront glisser des photos dans le corps d'un message. Le Webmail propose désormais une navigation simplifiée, plus pratique, une interface et une ergonomie améliorées ainsi que de nouvelles fonctionnalités, y compris en situation de mobilité (smartphone, tablettes...).

Parmi les nouveautés*, figure la possibilité de créer et de personnaliser des dossiers thématiques. Les internautes pourront également glisser directement leurs méls de la boîte de réception dans leurs dossiers et étiqueter ces mails pour les retrouver plus rapidement. D'un geste, ils pourront aussi glisser et déposer des photos directement dans le corps d'un message.

Les internautes pourront profiter de ces évolutions où qu'ils soient et quel que soit leur mode de connexion. L'interface adaptée à tous les usages permet en effet une navigation optimale à la fois sur Internet fixe et mobile (smartphone et tablette).

De quoi satisfaire les 3,8 millions d'utilisateurs du Webmail, le 6e utilisé par les Français. Laposte.net leur garantit un service gratuit, pérenne et de confiance, avec 100 % des données hébergées en France. Le Webmail propose aux internautes d'opter pour DigiposteDe plus, le Webmail propose aux internautes d'opter pour Digiposte, la solution d'archivage numérique

gratuite et sécurisée de La Poste. Il s'inscrit ainsi dans la lignée des engagements de La Poste, qui place la confiance au cœur de ses solutions, aussi bien physiques que numériques. Cette version sera progressivement déployée au cours des 4 prochains mois. Les internautes qui créeront une nouvelle adresse électronique laposte.net en profiteront dès l'ouverture de leur boîte mél.

Les nouvelles fonctionnalités de laposte.net :

- Créer des dossiers thématiques et les personnaliser avec la couleur de son choix, pour retrouver facilement et rapidement tous ses mails
- Faire glisser les mails depuis la boîte de réception directement dans les dossiers thématiques
- Identifier les mails avec des étiquettes personnalisables
- Glisser et déposer des photos depuis l'ordinateur directement dans le mél
- Retrouver facilement les e-mails, contacts et événements du calendrier avec le nouvel outil recherche
- Pour simplifier la lecture des mails, il est possible de les afficher dans un onglet ou un volet de lecture
- Gérer un carnet d'adresse et un emploi du temps en toute simplicité avec les nouveaux outils Contacts et Calendrier
- Synchroniser le carnet d'adresse sur mobile avec celui de son compte laposte.net
- Personnaliser sa messagerie avec la couleur de son choix.

[Retrouvez l'article complet](#)

Dans le cadre de la transformation numérique du Centre financier de Toulouse, plusieurs « petits-déjeuners numériques » thématiques seront proposés, tout au long de l'année et sur un rythme mensuel, aux collaborateurs du Centre.

Le principe retenu pour l'organisation des "petits-déjeuners numériques" est le suivant :

- durée : 30 à 45 minutes
- périodicité mensuelle
- organisés en matinée (9h30) et en fin de mois de préférence, en évitant les journées rouges
- animés par des personnes ressources du Centre financier, de l'ANCI (agence de communication du groupe La Poste en Midi-Pyrénées) et des différents métiers du Groupe La Poste.

Ces ateliers numériques seront ouverts à l'ensemble des collaborateurs sur inscription (pour des raisons d'organisation, le nombre d'inscriptions sera limité à 30 participants par session).

Le calendrier prévisionnel est le suivant :

- 30 avril : Twitter
- mai : les réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn...)
- juin : applications mobiles La Poste et La Banque Postale
- été : échanges de documents volumineux
- septembre : solutions Colis innovantes
- octobre : Identité numérique et sécurité des données (Digiposte...)
- novembre : offres dématérialisées du Courrier
- décembre : BankLab, Lab postal

Il sera néanmoins possible d'aménager ce calendrier en fonction des centres d'intérêt des collaborateurs (doubler ou reconduire un atelier si nécessaire).

A cette fin, les collaborateurs sont invités à faire part de leurs centres d'intérêts :

- en répondant à un sondage afin de se positionner sur l'atelier de leur choix avant le 20 avril 2014, via le lien suivant : <http://e-poll-it.extra.laposte.fr/sondage/dtupigug1ec3ri1q/>
- en contactant directement le service communication (sylvie.astruc@labanquepostale.fr)

Après le partenariat initié avec [KissKissBankBank](#), La Banque Postale fait un pas de plus dans le financement dit « participatif » ou « crowdfunding ». C'est le pari du partenariat lancé avec la nouvelle **plate-forme de prêts entre particuliers** hellomerci.com.

Exemple : Les uns recherchent des fonds pour leur projet, les autres prêtent tout ou partie (dès 20 euros !) de cette somme qui va de 200 à 15 000 euros, sans taux d'intérêt.

L'emprunteur fixe lui-même le montant et la durée du remboursement du prêt, en fonction de l'avancée de son projet (durée de 1 à 36 mois).

Grâce à l'application mobile « Suivi Budget » de La Banque Postale, les clients peuvent établir leur budget et le suivre de près.

Ils peuvent télécharger ou saisir toutes les opérations effectuées sur leurs comptes et classer automatiquement leurs dépenses par catégories définies (loyer, shopping, sorties...). Ils obtiennent ainsi une représentation graphique qui leur permet de visualiser l'état de leurs dépenses et leurs revenus. Cette application permet par conséquent de suivre facilement son budget : se fixer des objectifs de dépenses et surveiller ses dépenses d'un mois sur l'autre.

Elle est gratuite à l'utilisation et au téléchargement et disponible sur iPhone ou iPod Touch.

Cette fonctionnalité a été également enrichie sur la banque en ligne (onglet « Suivi budget » dédié sur les pages de consultation de comptes).



Afin d'accompagner la transformation numérique du Centre financier, nous souhaiterions connaître vos usages numériques.

Merci de prendre quelques minutes pour répondre à cette enquête en cliquant [ici](#).

La Banque Postale propose à ses clients une nouvelle application mobile permettant de gérer sa carte prépayée partout et à tout moment depuis un smartphone (Apple ou Android). Actuellement, les clients « Prépayé » ont la possibilité de gérer leur carte par Internet et téléphone. Cette application mobile est dédiée principalement aux porteurs et souscripteurs de la Carte Regliss, aux porteurs de la Carte Prépayée de La Banque Postale et aux porteurs de la Carte Protectys & à leurs représentants légaux.

Les clients ont immédiatement accès à différentes fonctionnalités :

- activation,
- consultation de solde et des dernières opérations,
- rechargement,
- modification de plafonds,
- accès aux Services Clients des cartes prépayées (notamment pour la mise en opposition de la carte)...

L'application mobile « Prépayé par La Banque Postale » est totalement gratuite (seuls les coûts de connexion à Internet, en fonction de l'opérateur du client, peuvent être débités au client).

Elle est disponible au téléchargement sur le site Internet de La Banque Postale ainsi que sur les stores Apple et Google.

Plus d'infos sur : • labanquepostale.fr/prepaye • L'appli "Prépayé de La Banque Postale"https://www.labanquepostale.fr/particuliers/au_quotidien/banque_en_ligne/internet_mobil_e/Application_prepaye.Mode_d_emploi.html

Pour toutes questions relatives à l'activation ou à l'utilisation du service de paiement par authentification vocale « Talk to Pay » expérimenté par La Banque Postale, vous pouvez contacter le service d'assistance :

- par téléphone : **05.55.42.52.60**
- par mail : **contact-t2p.cnm@labanquepostale.fr**

Centre financier de Toulouse

Petits-déj numériques

[Petit déjeuner numérique : Big Data et Cloud](#)

Un petit déjeuner sur le thème du Big Data et du Cloud a eu lieu le 24 novembre 2015, animé par David Leymarie dont vous trouverez ci-joint la présentation. Présentation de David Leymarie

[Modes opératoires et diaporamas](#)

Cette rubrique vous permet de télécharger les modes opératoires ou diaporamas diffusés lors des petits-déjeuners numériques, permettant une découverte pas à pas... Présentation de SKYPE : retrouvez l'essentiel sur Skype dans la présentation de Matthieu CAYLET, intervenant pour La Mêlée Numérique. 1ère partie et 2ème partie Mode opératoire "INSTAGRAM" Présentation "INSTAGRAM" Mode opératoire "PREZI" : pour dynamiser vos présentations Mode opératoire "Facebook" Mode opératoire "Facebook : Zoom sur (...)

[Haut de page](#)

[Petit-déj numérique : PREZI](#)

Le petit-déjeuner numérique sur PREZI pour dynamiser vos présentations a eu lieu le vendredi 24 juillet 2015 à 14h. Le prochain aura lieu le jeudi 6 août à 14h (durée : 1h environ) en salle de formation (12) Les inscriptions sont actuellement closes pour ces deux sessions. Vous pouvez cependant vous inscrire pour les prochaines sessions (2016) par mail auprès du Service communication : marie-sophie.suzac@labanquepostale.fr Le petit-déjeuner numérique sur PREZI pour dynamiser vos (...)

[Petit-déj numérique : Facebook](#)

Le petit-déj' numérique Facebook a eu lieu le jeudi 25 juin 2015 sur deux sessions, à 9h15 et à 10h30. (durée : 45 minutes), en salle Capitole (026). Vous avez découvert comment : • comment créer un compte Facebook • comment le sécuriser • comment créer un groupe ou une page Présentation "Facebook" Présentation "Facebook Confidentialité" Pourriez-vous, pour ceux qui ne l'ont pas remplis, imprimer le questionnaire de satisfaction et le remplir ? Merci d'avance. Questionnaire d'évaluation de (...)

[Petit-déj numérique : Open Data](#)

Le petit-déjeuner numérique sur l'Open Data aura lieu le jeudi 23 avril 2015 à 9h en salle Capitole (026) Cet atelier est ouvert à l'ensemble des collaborateurs du Centre sur inscription. Pour participer, il vous suffit de vous inscrire par mail auprès du Service Communication : marie-sophie.suzac@labanquepostale.fr

Petit-déj numérique : Lab Postal & Bank Lab

Le petit-déjeuner numérique sur le Lab Postal et le Bank Lab a eu lieu le mercredi 10 décembre 2014 à 9h (durée : 45 minutes), en salle Capitole (026). Si vous ne pouviez être présent le 10 décembre à cet atelier et que vous souhaitez découvrir ce qu'est un Lab, inscrivez vous à la prochaine session par mail auprès du Service Communication : marie-sophie.suzac@labanquepostale.fr. Cet atelier est ouvert à l'ensemble des collaborateurs du Centre sur (...)

Petit-déj numérique : Facebook

Le prochain petit-déjeuner numérique du Centre financier de Toulouse aura lieu le jeudi 30 octobre 2014 à 9h15 (durée : 45 minutes), en salle Capitole (026). Venez découvrir, si vous ne pouviez être présent le 14 mai à cet atelier : • comment créer un compte facebook • comment le sécuriser • comment créer un groupe ou une page
Cet atelier est ouvert à l'ensemble des collaborateurs du Centre sur inscription. Pour participer, il vous suffit de vous inscrire par mail auprès du Service (...)

Petit-déj numérique : échange de données volumineuses

Le prochain petit-déjeuner numérique du Centre financier de Toulouse aura lieu le mardi 30 septembre 2014 à 14h (durée : 45 minutes), en salle Capitole (026). Venez découvrir, si vous ne pouviez être présent le 21 août à cet atelier : comment réduire la taille d'un fichier que vous souhaitez envoyer par messagerie électronique les outils internes ou externes qui vous permettent d'envoyer par mail des documents dont le poids est supérieur à 2 Mo. Cet atelier est ouvert à l'ensemble des (...)

Un atelier "applis mobiles" le 24 juin

Dans la continuité des petits-déjeuners numériques organisés depuis le mois de mars, un atelier sera consacré, le 24 juin, à la découverte des applications mobiles de La Banque Postale, avec une initiation à la navigation sur tablette. Mardi 24 juin 2014 après-midi, sera organisé au Centre financier un atelier de présentation des applications mobiles de La Banque Postale, en présence de Nicolas Lorella, Chef de projet banque mobile multi devices à La Banque Postale. Cet atelier sera également (...)

Les petits-déjeuners numériques du mois de mai

Chaque mois, un petit-déjeuner numérique est proposé à une trentaine de collaborateurs du Centre financier. Le premier atelier, consacré à Twitter, le 30 avril a connu un tel succès que l'expérience est reconduite ! En mai, trois petits-déjeuners numériques sont programmés. Les ateliers consacrés aux réseaux sociaux ont de pour but de faire découvrir les plus utilisés d'entre eux, d'apprendre à créer un compte tout en veillant à respecter les règles essentielles de sécurité, confidentialité et (...)

Petits-déj numériques

Modes opératoires et diaporamas

Cette rubrique vous permet de télécharger les modes opératoires ou diaporamas diffusés lors des petits-déjeuners numériques, permettant une découverte pas à pas...

- **Présentation de SKYPE** : retrouvez l'essentiel sur Skype dans la présentation de Matthieu CAYLET, intervenant pour La Mêlée Numérique. [1ère partie](#) et [2ème partie](#)
- [Mode opératoire "INSTAGRAM"](#)
- [Présentation "INSTAGRAM"](#)
- [Mode opératoire "PREZI" : pour dynamiser vos présentations](#)
- [Mode opératoire "Facebook"](#)
- [Mode opératoire "Facebook : Zoom sur la confidentialité"](#)
- [Présentation "BITCOIN" : retrouvez l'essentiel sur la monnaie virtuelle Bitcoin dans la présentation de François de Rochebrune, secrétaire de l'association La Mêlée Numérique](#)
- [Mode opératoire "Lab Postal & Bank Lab" : pour tout savoir sur les Labs en France et à la Banque Postale](#)
- [Présentation de l'atelier "Lab Postal & Bank Lab"](#)
- [Mode opératoire "Confiance numérique" : pour tout savoir sur l'identité numérique, Digiposte et la lettre recommandée en ligne](#)
- [Présentation de l'atelier "Confiance numérique"](#)
- [Mode opératoire "Échange de données volumineuses"](#)
- [Présentation de l'atelier "Échange de données volumineuses"](#)
- [Mode opératoire "Applis Mobiles"](#)
- [Présentation de l'atelier "Applis Mobiles"](#)
- [Mode opératoire "Twitter"](#)
- [Mode opératoire "Réseaux sociaux professionnels \(Viadeo, LinkedIn\)"](#)

