
Des stratégies d'usage des technologies numériques au secours d'assistants sociaux victimes de mal-être au travail

Émilie Blanc, Ph.D, Assistante sociale, La Poste-Centre Financier, Toulouse
emilieblanc31@gmail.com

RÉSUMÉ :

Dans le cadre d'une recherche doctorale à La Poste, une recherche-action a été menée sur la prévention des risques psychosociaux. Notre étude nous permet de mettre en lumière les risques psychosociaux (RPS) rencontrés par les assistants sociaux du personnel dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Ces RPS concernent en particulier les exigences émotionnelles amplifiées par l'isolement des professionnels, leurs rapports sociaux au travail ainsi que l'insécurité de leur situation de travail. De même, grâce à notre observation participante, d'un point de vue à la fois de praticien et de chercheur, nous constatons que l'organisation de leurs pratiques communicationnelles commence à générer de la frustration, alors qu'elle leur permettait auparavant d'évacuer leur stress. Aussi, nous faisons le constat que ces assistants sociaux se mettent à élaborer des stratégies d'usage des technologies numériques afin de trouver des solutions face à leur mal-être au travail. La création de ces nouveaux espaces de médiation finit donc par soulever la question du plaisir (retrouvé) au travail.

MOTS-CLÉS :

Recherche-action, risques psychosociaux, stress au travail, stratégies d'usage, technologies numériques

INTRODUCTION

De nos jours, pour l'ensemble des États de l'Union européenne, le coût du stress au travail est estimé à environ 20 milliards d'euros par année (European Agency for Safety and Health at Work, 2016). La plupart du temps, ce mal-être au travail est associé aux risques psychosociaux, bien que ceux-ci ne soient pas encore définis dans les textes juridiques internationaux, européens ou communautaires (Lerouge, 2009). En effet, à ce jour, les risques psychosociaux constituent un objet scientifique encore en construction : il n'y a pas de théorie des risques psychosociaux élaborée à partir de connaissances formalisées qui permettraient d'expliquer le fonctionnement de ce phénomène. Cependant, au fil des années, des organismes internationaux tels que l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Organisation internationale du travail ont introduit de nouvelles recommandations face aux risques psychosociaux reliés au travail, comme le développement d'une politique de prévention, la prise en compte du bien-être psychologique chez les travailleurs, ou encore le principe d'une « adaptation du travail à l'homme » (Valléry et Leduc, 2012). En effet, le droit à la santé au travail est abordé par la charte d'Ottawa, et le Bureau international du travail donne une définition du concept de travail décent¹. 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.

Parallèlement aux dispositions législatives, une culture établissant des liens plus précis entre la santé et le travail émerge aussi progressivement, ce qui entraîne une formalisation accrue des plans de prévention, qui sont ainsi mieux intégrés aux stratégies des entreprises. Cependant, les risques psychosociaux comportent une dimension politique « par les enjeux sociaux recouverts » (Valléry et Leduc, 2012 : 8), car ils incitent à évaluer la santé au travail, ainsi que les nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail, si bien que l'engagement de la part des directions d'entreprise ne peut être que limité.

1. « Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes » (Organisation internationale du travail, <http://ilo.ch/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm>).

Si la question des risques psychosociaux est de plus en plus d'actualité, il n'en demeure pas moins qu'il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau. Dans les métiers de la relation d'aide, par exemple, c'est à partir des années 1970 que la définition de l'épuisement professionnel a fait son apparition, pour ensuite se propager aux autres métiers et occupations. Parmi les différentes définitions, nous proposons de retenir celle-ci : 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 : 189). Comme l'explique Alfred Kadushin (1974 : 78), chez les assistants sociaux, la charge émotive spécifique va « à sens unique, de l'intervenant à l'utilisateur [...] pouvant mener à l'exténuation émotionnelle de l'intervenant social parce que c'est lui qui donne constamment son énergie ».

De ce fait, la souffrance au travail subie par les assistants sociaux est toujours d'actualité. À titre d'exemple, Bertrand Ravon a travaillé sur le phénomène d'usure des travailleurs sociaux. Il parle de deux types d'altération de l'exercice professionnel : d'une part, l'épuisement des intervenants dans la relation d'aide, observé au tout début des années 1980; d'autre part et plus récemment, l'extension à tous les secteurs du travail social de la plainte d'intervenants confrontés aux prescriptions contradictoires de leurs dirigeants. Progressivement, ce n'est plus seulement la relation à l'utilisateur qui s'avère problématique, mais la définition de la place du travailleur social au cœur de l'organisation qui l'emploie (Ravon, 2009). De même, les travaux de Christophe Dejours (2012) sur la souffrance au travail ont ouvert la voie à des études sur celle des travailleurs sociaux. Il en ressort notamment que les politiques gestionnaires tendent à importer au sein des services publics une catégorisation, un lexique, des fonctions et un mode général d'organisation propres à l'entreprise – une approche connue comme le *New Public Management* (Laval, 2009) – qui sont d'importantes causes de souffrance psychologique chez les travailleurs sociaux.

Dans le cadre du présent article, nous nous intéressons au mal-être vécu par les assistants sociaux du personnel des Services financiers de La Poste², et plus spécifiquement aux stratégies du faire face (*coping*) développées par ceux-ci. Cet article, qui se fonde sur les résultats d'une recherche-action menée en collaboration avec 26 assistants sociaux du personnel des services financiers de La Poste, vise à montrer en quoi l'usage des technologies numériques (courriels et visio-conférences) les ont aidés à faire face au mal-être au travail et à renouer avec l'aspect collectif, leur permettant ainsi de retrouver du bien-être et du plaisir au travail.

En effet, d'un point de vue de chercheuse, mais aussi d'assistante sociale participant à la vie quotidienne de l'organisation, il a pu être observé que leur organisation en réseau professionnel se délitait peu à peu, dans la mesure où les assistants sociaux rencontraient des expériences communicationnelles souvent frustrantes, voire critiques. Par exemple, ils se plaignaient d'un manque d'échange entre professionnels au cours de leurs réunions sur les situations rencontrées dans leur quotidien de travail. Dès lors, comment ces expériences ont-elles pu engager les assistants sociaux dans un processus de mobilisation visant à pallier les difficultés vécues? Quel déploiement stratégique ont-ils pu mettre en place pour donner un nouveau sens à leur travail?

Pour répondre à cette question, nous allons nous appuyer sur les travaux de Cindy Felio, qui définit la question du lien entre les usages professionnels des technologies numériques et les risques psychosociaux, en choisissant l'angle de la médiation. Cette approche nous semble particulièrement intéressante et adaptée à notre objet de recherche, car comme cette auteure le démontre, les sciences de l'information et de la communication permettent de considérer « les technologies numériques dans leur rôle de médiateurs de risques psychosociaux au travail » (Felio, 2013 : 125), celles-ci étant définies comme des outils de médiatisation de la communication organisationnelle. 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 les considérant à la fois pour leurs qualités de « médiation » et de « médiatisation » (Patrascu, 2010). Cette approche permet donc de s'intéresser à l'individu, d'un côté, et à la mise en usage des technologies numériques, de l'autre. Autrement dit, et dans la lignée des travaux de Cindy Felio (2013), il s'agit d'« interroger la question des risques psychosociaux au prisme de la médiatisation » (Felio, 2013 : 128).

2. La Poste est une entreprise française multi-métiers, à la fois opérateur de services postaux (comme le courrier et le colis), banque, assurance, opérateur de téléphonie mobile, fournisseur de services numériques et de solutions de commerce et commerce en ligne (marketing, logistique). Les Services financiers de La Poste comptent une vingtaine de Centres financiers répartis sur l'ensemble du territoire national.

Dans un premier temps, nous allons mettre en contexte notre recherche en présentant le service social à La Poste et en nous intéressant aux risques psychosociaux vécus par les assistants sociaux. Nous aborderons ensuite notre contexte méthodologique en revenant sur notre observation participante au cours de notre recherche-action, puis nous présenterons nos résultats. Nous verrons alors comment l'organisation des pratiques communicationnelles des assistants sociaux pouvait être génératrice de frustrations et comment ceux-ci ont pu mettre en place des stratégies d'usage des technologies numériques pour faire face à leur mal-être, créant ainsi de nouveaux espaces de médiation au travail. Nous terminerons par une discussion de nos résultats en évoquant la notion de plaisir au travail.

1. Mise en contexte de notre recherche : le service social à La Poste et les risques psychosociaux

1.1 Le service social à La Poste

Depuis la création des Centres financiers dans les années 1920, chacun possède au moins un assistant social du personnel, mais dans la plupart des Centres, il est le seul à exercer sa profession. Les assistants sociaux du personnel ont pour mission d'accueillir, d'écouter, d'informer et d'orienter les employés en difficulté au sein de l'entreprise³. Le métier de l'assistant social 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 s'exercent à l'intention 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 (dépendance, 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 comporte également des particularités qui mettent l'accent sur certains aspects des interventions de l'assistant social, notamment (mais pas uniquement) dans le cadre du travail collectif. Aux Services financiers de Toulouse, par exemple, une attention particulière est accordée à la qualité de vie au travail, ainsi qu'à l'expertise sociale pour l'appui et le soutien managérial. En effet, les gestionnaires côtoient au quotidien les collaborateurs, et qu'il s'agisse de situations individuelles ou de tensions collectives, ils jouent un rôle d'alerte important. En effet, grâce à leur proximité avec leurs équipes, ils ont une bonne connaissance de leurs agents, ce qui leur permet de les orienter ou d'en signaler les difficultés. De la même manière, en tant qu'assistants sociaux, nous faisons la démarche d'aller vers eux pour résoudre une situation individuelle ou collective. Nous trouvons ensemble des solutions ou des compromis pour améliorer une situation. Nous jouons également un rôle de soutien dans leur métier, et pouvons être amenés à effectuer une médiation en cas de difficultés relationnelles. Parfois, nous préparons également le retour au travail des agents revenant d'arrêts 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 soutien mutuel.

Nos actions concernent également le suivi des agents qui ne sont plus dans l'entreprise, les interventions collectives, la prévention des risques liés à la santé au travail ainsi que l'aide à l'intégration. Nous faisons une intervention expliquant notre rôle; par exemple, dans le cadre du PIM'S (Parcours d'Intégration Managers) lorsqu'un gestionnaire entre en poste. Pour ce qui est de la réintégration d'un agent, notre rôle consiste à s'assurer que la reprise a été préparée, tant du côté de la personne que de l'entreprise. Cela se traduit par le fait de nous mettre en lien avec le gestionnaire pour nous assurer qu'il est informé du retour de l'agent, et qu'il a prévu un moment d'entretien, de ré-accueil, voire de réintégration. Également, selon la situation, nous incitons l'agent à solliciter une visite de pré-reprise auprès de la médecine du travail, afin de mettre en place des aménagements de poste de travail, si nécessaire. Nous informons la Direction des ressources humaines sur la reprise et les conditions de reprise de l'agent.

3. La profession est régie par un code de déontologie et chaque assistant social est tenu au secret professionnel (Art. 225 Code de la Famille et Aide Sociale, Art. 226-13 & 226-14 du Code Pénal).

Enfin, 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, choix d'une approche face à un problème d'hygiène ou d'alcool), la médiation et la gestion des conflits (urgence sociale, situation présumée de harcèlement, etc.), ainsi que la veille sociale et l'implication dans l'innovation (participation à des groupes de travail, proposition de plans d'action). Par exemple, un groupe de travail numérique a été créé afin d'aider les collaborateurs aux prises avec des difficultés dans leur appropriation des technologies numériques.

Le poste d'assistant social est rattaché hiérarchiquement à la Direction des ressources humaines (DRH). Nous prenons part à des réunions bilatérales de façon presque hebdomadaire. Ces réunions permettent de faire le point 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'assistants sociaux, ces demandes d'abord avec l'agent, c'est-à-dire que nous analysons la situation budgétaire avec lui. Cette aide fait partie du plan d'action qui rétablira sa situation. Nous présentons ensuite le dossier auprès de la DRH, en l'expliquant et en lui faisant une proposition sur le montant et les modalités de l'aide. Au final, c'est la DRH qui prend et applique la décision d'aide. De manière générale, nos recommandations 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, et dans un souci d'efficacité.

1.2 Les risques psychosociaux pour la profession d'assistant social à La Poste

L'expression « risque psychosocial » englobe plusieurs dimensions : celle de risque après l'exposition et en amont du danger, ainsi que celle de l'individu (« psycho ») et 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. Les risques psychosociaux peuvent avoir 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 cutanée, etc.), psychologiques (épuisement professionnel, anxiété, dépression, démotivation, insatisfaction au travail) et comportementales (dépendances, désinvestissement, conflits, violence interne, accidents du travail, négligences, erreurs). Pourtant, « il n'existe pas de modèle intégratif des risques psychosociaux s'articulant sur un ensemble de facteurs, mais des approches spécifiques qui marquent des façons différenciées de concevoir et de traiter les risques psychosociaux » (Leduc et Valléry, 2012 : 42). Ainsi, 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 encore sur des mécanismes particuliers, tels que des stratégies d'ajustement.

Le contexte de travail au Centre financier de La Poste induit un certain nombre de facteurs de risque psychosocial pour la profession d'assistant social. Afin d'aborder la question du mal-être chez les assistants sociaux travaillant à La Poste, nous allons nous appuyer sur le rapport Gollac (2011). L'intérêt de ce rapport réside dans le fait qu'il propose un dispositif de suivi des risques pour la santé mentale provoqués par certaines conditions d'emploi, d'organisation et de relations au travail. Par ailleurs, selon le rapport Gollac, les principaux facteurs de risque et donc de protection peuvent être classés en six thèmes. Pour notre propos, nous avons retenu les quatre grands thèmes suivants : les exigences émotionnelles, la qualité des rapports sociaux, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

Les exigences émotionnelles amplifiées par l'isolement

Les assistants sociaux doivent investir beaucoup d'énergie pour aider les agents à bien fonctionner. À cet effet, ils sont fortement soumis à des exigences émotionnelles qui peuvent s'intensifier du fait de leur isolement au sein de l'organisation. En effet, dans la pratique quotidienne, et quelle que soit la qualité de ses collaborations, l'assistant social à La Poste est bien souvent le seul de sa profession, et par le fait même le seul à s'interroger sur la ligne de conduite à adopter ou les orientations à privilégier afin d'offrir un réel service social, sans appui technique et sans supervision.

De même, la fonction d'assistant social au sein de l'entreprise n'est pas délimitée de façon précise au départ, les directives se bornant le plus souvent à indiquer les orientations générales souhaitables. L'ambivalence de la part de l'assistant social au sein de l'entreprise peut donc se révéler être un facteur de risque supplémentaire. Cette ambivalence n'implique pas pour autant un aspect contradictoire ou ambigu, mais tout comme les fonctionnaires de l'administration publique ou les cadres de l'entreprise, ils sont soumis à certaines règles de l'organisation et, en même temps, tout comme dans 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.

Les assistants sociaux, 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 sociaux, 1974). Il s'agit donc pour ces professionnels d'une situation intermédiaire, ou d'un statut (compris comme un ensemble de normes, de règles, et d'usages) mixte, qui caractérise une certaine position dans l'entreprise, entre dépendance administrative et indépendance technique. Ce paradoxe dû à la nature même de la profession peut générer des tensions au sein de l'organisation, et donc pour le professionnel lui-même. Par exemple, l'assistant social, au même titre que les autres services de l'entreprise, est dépendant de la direction ou de la personne à laquelle celle-ci a délégué son autorité. Il ne peut promouvoir ni mettre en œuvre des actions sans que celles-ci aient été approuvées par les responsables, surtout quand il s'agit d'initiatives liées à des problèmes ou à des réalisations collectives. Plus concrètement, 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.

Cette dépendance peut également s'appliquer à la résolution de certaines difficultés individuelles et peut donc davantage s'avérer contraignante : en effet, une solution peut être considérée comme meilleure par l'assistant social et par l'agent, surtout dans des situations évaluées bien souvent au cas par cas, mais se voir refusée par l'autorité responsable qui désire éviter de créer un précédent. Pourtant, l'autonomie de l'assistant 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, car elle est impérative pour les échanges strictement confidentiels qu'il a avec les agents qu'il reçoit. Ces échanges 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 social est donc une nécessité. Il n'a pas de comptes à rendre dans sa technique professionnelle quotidienne.

Les rapports sociaux au travail et les conflits de valeurs

Un autre facteur de risque identifiable est lié à la qualité des rapports sociaux au travail. En effet, avec les autres services de l'entreprise, 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, mais il est primordial aussi que les responsables des divers services souhaitent que cette coopération s'effectue dans les limites du respect du secret professionnel. Ainsi, compte tenu de la particularité de la fonction d'assistant social en entreprise, ce professionnel peut rencontrer des difficultés pour s'adapter et s'intégrer au monde de l'entreprise. En effet, la profession repose sur un code de déontologie et donc sur certaines valeurs qui ne sont pas nécessairement partagées par les autres membres de l'entreprise, celle-ci restant une organisation à visée productive et économique. Néanmoins, quelles que soient ses compétences, l'assistant social n'est pas le seul responsable de la qualité de son intégration. En effet, pour entrer dans une équipe et pouvoir travailler avec elle, il faut y être accepté. Pourtant des réticences peuvent apparaître, par exemple chez les représentants du personnel et les syndicats qui craignent que l'assistant social ne soit qu'un « instrument de la direction et non une personne totalement indépendante d'esprit » (Bernard, 1966 : 132). À 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.

L'insécurité de la situation de travail

Un dernier facteur de risque est lié à l'insécurité de l'organisation du travail. En effet, l'assistant social en entreprise peut se trouver limité dans son évolution professionnelle, tant techniquement qu'humainement. Plus concrètement, il peut exister dans l'évolution du professionnel des freins liés à l'inadéquation entre ses possibilités d'action et celles de son poste. Par exemple, à La Poste, la seule possibilité d'évolution d'un assistant social qui souhaite rester dans le domaine de l'action sociale est de devenir un assistant social coordinateur technique, mais ce type de poste est rare et nécessite de déménager dans la région parisienne.

2. Contexte méthodologique de la recherche : une observation participante au cours d'une recherche-action

Notre recherche-action a ciblé le réseau des assistants sociaux des Services financiers de La Poste, composé de 25 professionnels. Il existe plusieurs modèles de recherche-action. Nous avons adopté la recherche-action dite « collaborative », qui a « pour ambition de regrouper des personnes qui ont des intérêts en commun et qui souhaitent analyser [...] une problématique qui les interpelle [...]. Leurs efforts conjugués visent [...] à changer des aspects de leur pratique, des organisations [...] dans lesquelles ils évoluent » (Gonzalez-Laporte, 2014 : 18). La recherche-action collaborative est aussi au service du développement de connaissances nouvelles.

Nous avons mené notre activité de recherche au Centre financier de Toulouse, où nous avons participé à la vie de ce Centre et aux différentes réunions plénières organisées pour les assistants sociaux par l'assistante sociale coordinatrice technique (ASCT) des Services financiers⁴. L'objectif de ces réunions est de permettre aux assistants sociaux de faire remonter les informations du terrain au siège du Groupe La Poste, 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 Paris, en raison d'une par trimestre environ. Grâce à notre observation participante, nous avons donc pu nous immerger pleinement dans la vie sociale de ce réseau où nous avons joué un rôle réel, en participant aux activités de ce groupe (dont les quatre réunions auxquelles nous avons participé) et à leurs enjeux. Lors de nos observations, nous avons accordé un intérêt au récit du travail vécu au quotidien par les assistants sociaux, ainsi qu'à leurs pratiques communicationnelles au sein de leur réseau professionnel.

Notre échantillon se compose de 25 professionnels répartis sur l'ensemble du territoire national, que nous avons observés sur une période d'un an, du mois de septembre 2014 jusqu'au mois de septembre 2015. Cet échantillon est composé presque en totalité de femmes; on n'y retrouve qu'un seul homme. Pour la moitié, il s'agit de professionnels proches de la retraite, et pour l'autre moitié, la moyenne d'âge se situe aux environs de 30 ans. Les professionnels proches de la retraite ont passé pour la plupart toute leur carrière à La Poste, tandis que les plus jeunes peuvent venir d'horizons différents et possèdent en moyenne deux ans d'ancienneté. En revanche, tous ces professionnels possèdent le diplôme d'État d'assistant social, qui est obligatoire pour pouvoir exercer la profession.

Parallèlement à notre observation participante, nous avons utilisé plusieurs méthodes de recueil de données : des entretiens informels que nous avons pu mener avant ou après les réunions du réseau, et qui ont permis de recueillir le récit de 17 assistants sociaux relativement à leur vécu quotidien au travail; un questionnaire sur l'usage des technologies numériques auquel 20 assistants sociaux ont répondu; et enfin un corpus de données documentaires grâce à des courriels rédigés par les 17 assistants sociaux s'étant exprimés sur leur vécu au travail.

Par ailleurs, nous avons décidé de former un groupe de travail d'assistants sociaux intitulé le « groupe de travail numérique », dont l'objectif était de réfléchir à la mise en place d'actions pour une meilleure prévention des risques psychosociaux liés aux usages des technologies numériques. Ce groupe de travail a réuni au total huit assistants sociaux, dont l'assistante sociale coordinatrice technique. Les membres de ce groupe de travail étaient des professionnels d'une moyenne d'âge de 30 ans et avec peu d'ancienneté à La Poste. Le seul homme du réseau était présent dans ce groupe.

4. Les missions de l'ASCT dédiée aux Services financiers sont les suivantes : animer et piloter le réseau des assistants sociaux; concevoir, animer et définir les missions des assistants sociaux en fonction des évolutions de La Poste; contribuer à la prévention des risques sociaux; adapter les processus internes aux évolutions des problématiques sociales et des politiques qui en découlent.

D'après le « double concept d'engagement-distanciation » (Albarello, 2004 : 16), notre objectif a été d'analyser, selon les termes de H. Garfinkel : « 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 comme organisations des activités ordinaires de tous les jours » (cité par Laberge, 2009 : 151-156). Toutefois, le fait que ce travail soit mené par une personne impliquée au cœur même de l'organisation, en tant qu'assistante sociale membre du réseau professionnel, a soulevé certains enjeux éthiques. En effet, on ne peut faire abstraction de la participation de la responsable de l'étude à la vie quotidienne du Centre financier de Toulouse, mais aussi aux différentes réunions plénières organisées pour les assistants sociaux, ainsi qu'à des échanges professionnels avec des collègues par entretien téléphonique, visio-conférences et échange de courriels. Toutefois, ces limites ont aussi un intérêt, car le fait de mener une recherche tout en étant employée de l'organisation permet d'être au cœur même de celle-ci et donc de saisir au plus près les événements. Par exemple, les acteurs observés se livrent plus facilement qu'à un intervenant extérieur, et il est ainsi également plus facile de saisir les subtilités internes de l'organisation.

3. Présentation des résultats

Au cours de notre recherche-action, nous nous sommes rendu compte d'un changement dans les pratiques communicationnelles des assistants sociaux au sein de leur réseau professionnel. En effet, le réseau qui leur permettait jusque-là de se rencontrer régulièrement pour faire face à leurs difficultés quotidiennes au travail se délite peu à peu, ce qui fait émerger des frustrations chez les professionnels. Par exemple, de moins en moins d'assistants sociaux se rendent aux réunions, et celles-ci deviennent moins fréquentes. Plus concrètement, le rythme moyen de rencontre, qui était au départ d'une fois par trimestre, est passé progressivement à une fois tous les six mois. De même, lors des réunions, on retrouve de plus en plus d'informations descendantes de la part de l'entreprise vers les assistants sociaux, alors qu'au préalable, les professionnels avaient plus de temps pour échanger entre eux. Les assistants sociaux se plaignent donc de ne plus avoir suffisamment de temps et d'espace communicationnel, notamment pour partager sur les situations difficiles qu'ils rencontrent au quotidien, mais aussi pour réfléchir en commun sur l'anticipation des conséquences des réorganisations que vivent les postiers. Aussi, nous allons voir comment les assistants sociaux sont progressivement parvenus à recréer des espaces d'échange collectif grâce à leurs stratégies d'usage des technologies numériques, réussissant ainsi à retrouver du plaisir au travail.

3.1 Une organisation des pratiques communicationnelles qui génère des frustrations

Au cours de la recherche-action, nous avons constaté certaines frustrations des assistants sociaux dans leurs pratiques communicationnelles, au sein de leur réseau professionnel. Habituellement, les assistants sociaux se réunissent en moyenne une fois par trimestre au cours de réunions plénières. De plus, certains groupes de travail ponctuels d'assistants sociaux 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, tous ces groupes de travail et réunions avaient été animés et coordonnés par l'assistante sociale coordinatrice technique du réseau des assistants sociaux des Services financiers. Depuis quelque temps, nous avons observé que ces réunions et groupes de travail créaient une frustration croissante chez la majorité des professionnels, ce qui commençait peu à peu à se traduire par une baisse de motivation à se rendre aux réunions plénières. Deux assistantes sociales, que nous nommerons « Assistante sociale n° 1 » et « Assistante sociale n° 2 » par souci de confidentialité, s'expriment sur le sujet : « *Toutes ces annulations questionnent la dynamique d'équipe...* » (Assistante sociale n° 1); « *Je suis aussi très interrogative sur notre devenir d'équipe? Nous ne pouvons être insensibles aux départs et absences des collègues.* » (Assistante sociale n° 2)

Par ailleurs, certains groupes de travail engendraient aussi de la frustration chez les professionnels, la plupart des groupes ainsi constitués peinant à aboutir sur la réalisation d'actions concrètes, entre autres en raison des difficultés liées à la mobilisation des personnes (soit en terme de disponibilité, ou pour des raisons plus pratiques liées à des problèmes de transport). Aussi, nous avons fait le constat que les espaces de médiation des assistants sociaux, tels qu'ils étaient organisés lors de leurs rencontres, ne correspondaient pas à leurs attentes. Ces espaces de médiation sont donc devenus progressivement le terreau de pratiques

communicationnelles critiques entre ces professionnels. Ceux-ci ne pouvaient pas échanger entre eux comme ils le souhaitent, que ce soit pour discuter de situations complexes, pour partager leur vécu émotionnel ou encore pour développer leurs pratiques professionnelles. L'extrait suivant nous permet d'illustrer notre analyse, car une autre assistante sociale abonde dans le même sens :

Je suis entièrement d'accord [...] 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... (Assistante sociale n° 3)

Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment, ce groupe professionnel est particulièrement exposé aux risques psychosociaux, ce qui rend leurs pratiques communicationnelles au sein de leur réseau plus qu'indispensables. Par exemple, voici ce qu'affirme l'assistante sociale d'une des villes représentées :

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 seules dans nos centres et pour ma part, je ressens le besoin d'avoir un réseau actif et fort sur lequel je peux 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... (Assistante sociale n° 4)

Ainsi, nous avons fait le constat que le réseau professionnel des assistants sociaux des Services financiers, qui constitue à la base un soutien face au mal-être au travail de ces professionnels, était en train de se déliter. Nous allons donc voir comment les assistants sociaux ont pu faire évoluer leurs pratiques communicationnelles au sein de leur réseau professionnel pour que celui-ci continue à constituer une solution face à la souffrance au travail qu'ils rencontrent au quotidien.

3.2 Des stratégies d'usage des technologies numériques pour faire face au mal-être au travail

Nous avons donc porté une attention particulière aux stratégies d'usage des technologies numériques par les assistants sociaux. Une assistante sociale propose ceci, par exemple : « *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?* » En effet, progressivement, nous avons observé que les professionnels utilisaient davantage les technologies numériques (les visio-conférences, mais surtout les courriels) pour échanger sur les situations sociales quotidiennes rencontrées (demande d'informations, d'avis, de conseils, d'expertise) et partager les difficultés de leur métier afin d'évacuer leur stress en dehors des réunions plénières. Au cours des années 2013/2014 et 2014/2015, un assistant social du réseau a sollicité en moyenne une fois par mois ses collègues, et en retour, il a obtenu environ dix courriels de la part de ces derniers.

Les thématiques des sollicitations ont concerné des situations sociales complexes nécessitant plusieurs avis, mais aussi des cas particuliers sur des réponses à apporter, une procédure spécifique, ou encore la nécessité de créer certaines synthèses de documents. Les échanges de courriels pouvaient également concerner des demandes d'informations sur des réorganisations ou un appel aux idées pour des thématiques particulières. Enfin, les échanges de courriels pouvaient concerner des mobilisations collectives ou encore une réforme dans les pratiques professionnelles.

De la même façon, le groupe de travail numérique des assistants sociaux nous a permis de constater que ceux-ci avaient également utilisé les technologies numériques, notamment les échanges de courriels et les réunions en visio-conférence, afin de se réunir et de travailler ensemble. Une des assistantes sociales du groupe de travail numérique en témoigne : « *On peut peut-être faire moins de réunions (physiques), [...], utiliser la visio parfois (on a testé Emilie, Hélène et moi, ce matin!), ça peut être une solution alternative de temps à autre?* »

3.3 Des stratégies d'usage des technologies numériques et la création de nouveaux espaces de médiation

Ces échanges ont donc constitué de nouveaux espaces de médiation, car jusque-là, les groupes de travail d'assistants sociaux n'avaient fonctionné que par l'entremise de rencontres physiques. Par conséquent, au fil des mois, les nouvelles stratégies d'usage des technologies numériques par les assistants sociaux leur ont permis de créer de nouveaux espaces de médiation favorisant leurs pratiques communicationnelles en dehors des cadres de rencontre habituels (les réunions plénières et les groupes de travail physiques, par exemple).

Autrement dit, en détournant l'usage des technologies numériques à leur avantage, les assistants sociaux ont su créer des espaces inédits de réappropriation de leurs pratiques communicationnelles. Plusieurs assistantes sociales s'expriment positivement sur le sujet : « *reprenons espoir* »; « *je vous remercie très chaleureusement pour vos retours* »; « *merci les collègues* »; « *le réseau existe bel et bien [...]* »; « *les groupes de travail avancent malgré tout* ».

Par ailleurs, nous avons constaté que ces pratiques communicationnelles médiatisées favorisaient la coopération entre ces professionnels issus de territoires hétérogènes et donc, par le fait même, la construction d'une communauté de pratiques basée sur des expériences et valeurs partagées. Ce processus de communication circulaire s'est fondé sur la compréhension et la confiance réciproques. En effet, décloisonnés, les différents assistants sociaux 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, cité par Pybourdin, Granger, 2014 : 161-162), faite de délibérations collectives et progressivement d'accords consensuels, a pu se mettre en place sur la façon de faire évoluer les pratiques professionnelles. En effet, cette « structure de médiation globale » (Pybourdin, Granger, 2014 : 161-162) médiatisée par les échanges de courriels a permis de trouver des outils au quotidien, à travers l'ensemble du réseau des assistants sociaux des Services financiers, face aux situations sociales qui se présentaient.

De la même façon, une structure de médiation globale médiatisée (à la fois par des échanges de courriel et par l'intermédiaire des visio-conférences) au sein du groupe de travail numérique a permis de créer des ateliers numériques 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 d'actions collectives ». Il s'agit de la formalisation écrite de la mise en place des ateliers numériques afin que chaque assistant social du réseau qui le souhaite puisse multiplier ces actions au sein de son Centre d'intervention.

Ainsi, nous commençons à entrevoir comment l'évolution des stratégies d'usage des technologies numériques par les assistants sociaux dans leur pratique communicationnelle a pu avoir des conséquences sur leur qualité de vie au travail, mais aussi sur l'amélioration et le renouvellement de leurs pratiques professionnelles. Les propos de deux assistantes sociales du réseau en témoignent : « *je participe à plusieurs groupes de travail, et le groupe de travail numérique est un de celui qui fonctionne le mieux!* »; et « *les actions mises en place viennent d'être primées par la Banque à idées!* »

4. Des stratégies d'usage des technologies numériques génératrices de plaisir au travail?

L'usage des technologies numériques en tant qu'intermédiaires constitue bel et bien un lieu où le travail s'éprouve, et où des processus d'appropriation (régulations, stratégies) se mettent en place. L'usage des technologies numériques assurerait donc la médiation du rapport souffrance/plaisir au travail, entendu comme le « travail réel », comme l'exprime Christophe Dejours (2012). Effectivement, lorsque les salariés contournent 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 et Abdoucheli, 1990). Si au contraire, la mobilisation des ressources n'est pas possible, la souffrance s'inscrit durablement et peut conduire à des problèmes de santé.

Aussi, au sein de la recherche-action, nous avons pu voir comment les assistants sociaux transformaient leur mal-être au travail (notamment leur sentiment d'isolement dans leur Centre respectif) en tentant de retrouver du plaisir au travail grâce aux technologies numériques. Ainsi, au quotidien, leurs échanges de courriels réguliers ont constitué des appels à « l'exercice de la sagesse et de l'intelligence pratiques de chacun dans le travail ordinaire » (Dejours, *op. cit.* : 62).

En effet, lorsqu'une situation sociale complexe se présentait chez l'un ou chez l'autre, c'est l'ensemble du réseau professionnel des assistants sociaux qui était mobilisé par l'usage des technologies numériques en tant qu'intermédiaires. C'est aussi par l'usage des technologies numériques que se transmettaient les réponses (avis, réflexion, conseil, etc.) en fonction des connaissances de chacun. Il en était de même lorsqu'il s'agissait d'évacuer du stress en faisant appel au soutien du collectif.

Par conséquent, en tant que médiatrices, 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 sur le numérique. Pourtant, nous l'avons vu précédemment, les espaces de médiation jusque-là existants généraient de la frustration, car ils ne permettaient pas d'innover autant que le souhaitaient les participants. Or, au sein du réseau professionnel médiatisé et plus encore dans le groupe de travail numérique, chaque assistant social a pu constituer un sujet réflexif ayant des capacités délibératives et créatrices, lesquelles ont été valorisées dans un environnement de confiance. En effet, cet espace délibératif médiatisé en est venu à constituer 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 organisante⁵ du changement a permis la refonte des connaissances à partir d'une intelligence collective. Cette production de sens collectif a donc contribué à rehausser le plaisir au travail chez les assistants sociaux. Chacun a retrouvé une certaine reconnaissance sociale en s'extirpant de la solitude grâce au collectif de travail et donc à l'appartenance commune au même métier.

Cette recherche collective de qualité du travail a donc été utile autant d'un point de vue technique que social, créant un sentiment d'utilité sociale pour chaque assistant social participant. Ainsi, l'usage des technologies numériques a permis aux assistants sociaux d'améliorer et de faciliter leurs relations professionnelles quotidiennes, favorisant la reconstruction d'un collectif permettant de faire face au mal-être au travail.

CONCLUSION

Nos travaux nous démontrent que les stratégies d'usage des technologies numériques élaborées par les assistants sociaux dans leurs pratiques communicationnelles agissent comme des facteurs de protection envers les risques psychosociaux encourus par ces professionnels.

Pour arriver à ce constat, nous avons porté notre attention sur le service social au sein de La Poste, et avons également eu recours à des études menées sur l'évaluation des risques psychosociaux, notamment dans le cadre du rapport Gollac (2011). Parmi les six critères de ce rapport, nous en avons retenu quatre, à savoir les exigences émotionnelles, la qualité des rapports sociaux, les conflits de valeurs et enfin l'insécurité de la situation de travail. En effet, les assistants sociaux sont particulièrement soumis à des exigences émotionnelles dans le cadre de leur activité quotidienne, et ces exigences sont d'autant plus fortes que les assistants sociaux de La Poste sont pour la plupart isolés au sein de l'entreprise. Dans la majorité des Centres financiers, l'assistant social est le seul de sa profession, et son bien-être dépend donc aussi de la qualité de ses rapports sociaux avec ses collègues. Ceux-ci ne partagent toutefois pas la même déontologie, ce qui peut provoquer l'émergence de conflits de valeurs. Enfin, l'assistant social a très peu de possibilités d'évolution au sein de l'entreprise s'il souhaite préserver sa déontologie. En effet, la profession se caractérise par certaines valeurs fondamentales qui ne sont pas nécessairement inhérentes aux autres métiers de l'organisation, dont le respect de l'individu et de sa liberté de décision, ou encore de sa vie privée.

Aussi, notre étude a consisté à analyser le réseau des assistants sociaux des Services financiers de La Poste au travers d'une recherche-action. L'accès à notre terrain d'exploration a été favorisé par notre appartenance à ce réseau au sein d'un des Centres financiers concernés. Notre échantillon s'est composé de 25 professionnels dont nous avons partagé le quotidien, entre autres au cours des réunions plénières, d'échanges téléphoniques par visio-conférence, et grâce à la création d'un groupe de travail sur le numérique.

Notre observation participante nous a permis de constater que l'organisation du réseau n'était pas satisfaisante pour ces professionnels et qu'elle pouvait générer de nombreuses frustrations. Progressivement, nous avons toutefois pris conscience que les assistants sociaux cherchaient à trouver des solutions pour continuer à exploiter leur réseau professionnel (d'ailleurs très utile pour lutter contre les risques psychosociaux auxquels ils sont exposés au quotidien), mais d'une manière différente, afin d'améliorer leur bien-être au travail. C'est alors que nous avons découvert que les assistants sociaux mettaient en œuvre des stratégies d'usage des

5. La communication organisante est de l'ordre du faire ensemble. L'organisation est le produit des activités de la communication quotidienne des acteurs. Cette approche de la communication est celle de la perspective interprétative qui s'intéresse au point de vue des acteurs engagés dans la réalisation des activités sociales (Burrell et Morgan, 1979). Il s'agit là d'une approche subjectiviste présentant l'organisation comme le résultat de la production de créations humaines.

technologies numériques pour faire face à leurs défis quotidiens, en créant ainsi de nouveaux espaces de médiation. En étayant ces attitudes stratégiques et en faisant ressortir ces « arts de faire » (de Certeau, 1992), nous avons mis en évidence le comportement de ces professionnels qui adaptent les technologies numériques à leurs besoins, et en font ainsi des ressources destinées à rehausser leur plaisir au travail.

À la lumière de ces considérations, nous sommes en droit de nous demander si ces résultats ne pourraient pas s'appliquer, d'une manière plus vaste, à d'autres professions ou à d'autres travailleurs sociaux, que ce soit en France ou dans d'autres parties du monde.

ABSTRACT:

Within the framework of Ph.D. research at La Poste, action-research is conducted on the prevention of psychosocial risks (PSR). Our study allows us to showcase psychosocial risks encountered by the personnel's social assistants in their daily professional practice. These PSR relate, in particular, to emotional requirements amplified by the isolation of professionals, their social relationships at work, as well as the insecurity of their employment situation. In addition, thanks to our participant observation as both practitioner and researcher, we note that the organization of their communication practices are starting to generate frustration, while previously, it had allowed them to release stress. We further noted that these social assistants were starting to use digital technologies to come up with solutions to their malaise on the job. Ultimately, the creation of new mediation areas raises the issue of (rediscovered) pleasure at work.

KEYWORDS:

Action-research, psychosocial risks, stress on the job, common strategies, digital technologies

RÉFÉRENCES

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : « La sécurité et la santé au travail est un acquis pour vous, un atout pour l'entreprise » : <https://osha.europa.eu/>. Consulté en septembre 2016.
- Albarello, L. (2004). *Devenir praticien-chercheur. Comment réconcilier la recherche et la pratique sociale*, Bruxelles : De boeck Université.
- Association régionale d'Ile de France pour l'amélioration des conditions de travail : « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser (rapport Gollac) » : <http://www.aractidf.org/risques-psychosociaux/ressources/mesurer-les-facteurs-psychosociaux-de-risque-au-travail-rapport-gollac>. Consulté en septembre 2016.
- Bougnoux, D. (2008). « La fonction symbolique créatrice de lien », *Revue MEI*, n° 29, 717.
- Burrell, G. et G. Morgan (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*, London : Heinemann.
- De Certeau, M. (1992). « L'invention du quotidien, Arts de faire », *Archives de sciences sociales des religions*, n° 80, 249-250.
- Dejours, C. et E. Abdoucheli (1990). « Itinéraire théorique en psychopathologie du travail », *Prévenir*, vol. 20, 127-149.
- Dejours, C. (2012). *Souffrance au travail. Regards croisés sur des cas concrets. Comprendre, prévenir, agir*, Lyon : Chronique sociale.
- Felio, C. (2013). *Pratiques communicationnelles des cadres : usage intensif des technologies numériques et enjeux psychosociaux*, Thèse de doctorat, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3.
- Gernet, I. et C. Dejours (2009). « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n° 8, 27-36.
- Gonzalez-Laporte, C. (2014). *Recherche-action participative, collaborative, intervention... Quelles explicitations?*, Grenoble 3 : Université Stendhal.
- Kadushin, A. (1976). *Supervision in Social Work*, New York : Columbia University Press.
- Laberge, Y. (2009). « Interactionnisme symbolique, ethnométhodologie et microsociologie », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 40, n° 2, 151-156.
- Laval, C. (2009). *L'Homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris : Gallimard.
- Le Bouffant, C. et F. Guelamine (2012). *Le travail d'assistante sociale*, Paris : Dunod.

- Lerouge, L. (2009). *Risques psychosociaux au travail : étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, Paris : L'Harmattan.
- Maslach, C. (1982). *Burn Out, the Cost of Caring*, New York : Prentice-Hall.
- Patruscu, M., (2010). « Saisir les pratiques sociales du point de vue de leur organisation. Revisiter le concept de médiation », *Les enjeux de l'information et de la communication*, 58-70.
- Pybourdin, I. et L. Granger (2014). « Engagement et réseau : une expérience de recherche-action REVE », *Les Cahiers de la SFSIC*, 161-162.
- Ravon, B. (2009). « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, vol. 2, n° 152, 60-68.
- Valléry, G. et S. Leduc S. (2012). *Les risques psychosociaux*, Paris : Presses Universitaires de France.