



Université Paris X-Nanterre



Ecole Doctorale 139 : Connaissance, langage, modélisation

THESE DE DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur.

Soutenue publiquement en décembre 2014

par

Nelson Aleixo da Silva Júnior

Santé Mental au Travail :

une étude auprès des travailleurs du secteur postal au Brésil

Sous la direction de Bernard Gangloff
(Professeur, Université de Rouen)

Remerciements

Je remercie tout d'abord mon directeur de thèse Bernard Gangloff qui m'a guidé et soutenu sur toute la durée du parcours, tout en me mettant face à mes responsabilités, ainsi que par ses relectures attentives qui ont enrichi cette thèse à tous les niveaux.

Je tiens à remercier l'Université d'État de Paraíba (UEPB) pour m'avoir apporté son soutien en me permettant de faire ce doctorat dans une université étrangère.

Je remercie aussi l'entreprise brésilienne de Courrier et Télégraphiques-ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos, l'ECT en portugais) qui m'a donné son autorisation pour mettre en place cette de recherche, et merci également à l'ensemble des fonctionnaires qui ont accepté de participer à ces études.

Je remercie mes collègues du Département de Psychologie de l'UEPB, spécialement Edil, Regina, Francinaldo, Railda et Maria José, pour leurs soutiens et encouragements pendant ce parcours.

Je remercie mes amis brésiliens en France, Jorge et son épouse Sirley, pour leur amitié pendant mes séjours à Rouen.

Je tiens à remercier mes amis José Maria Ventura et Cristina Ventura pour leur amitié et la solidarité qu'ils ont manifestée envers moi et envers ma famille pendant mes séjours en France.

Je remercie Danielle Jeanpierre pour m'avez aidé dans mes démarches en France et pour son amitié.

Je tiens à remercier mon collègue Vaudiney Veloso pour ses suggestions théoriques et méthodologiques, notamment en ce qui concerne les aspects statistiques.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté la charge de juger ce travail.

Je remercie mes frères, spécialement Ana Isabel et Marcos André, pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements, ainsi que mon beau-père Manuel Francisco, toujours présent lorsque j'en avais besoin.

Je remercie mon beau-frère Francisco et son épouse Laudicéia pour leur soutien en Europe dans les moments difficiles, ainsi que ma belle-sœur Rosa pour sa contribution permanente.

Je tiens à remercier ma mère, Arivanda, qui est pour moi un exemple, et aussi pour ses encouragements, sa compréhension et son affection.

Mes plus sincères et vifs remerciements vont à Carmely, Adrian et July, pour leur compagnie, patience, affection et leur soutien dans tous les moments de ce chemin.

Résumé

L'entreprise Brésilienne des Postes et Télégraphes –ECT, a mis en route, au cours des deux dernières décennies, un processus de modernisation et de restructuration qui se poursuit encore aujourd'hui. C'est pourquoi l'objectif général de notre thèse a été d'analyser l'état actuel de la santé mentale des guichetiers et des facteurs de l'Entreprise Brésilienne des Courriers et Télégraphes (ECT) dans l'État de la Paraíba. Il s'agit d'une étude épidémiologique de type transversal analytique, avec une méthode d'approche quali-quantitative sur un échantillon représentatif de 150 guichetiers et 150 facteurs. Sur le plan qualitatif, nous avons fait des entretiens semi-directifs, et au niveau quantitatif nous avons utilisé le GHQ-12 de Goldenberg, l'inventaire des motivations de Blais et des questionnaires que nous avons nous-mêmes mis au point. Sur le plan théorique, nous avons pris appui sur la littérature consacrée à la motivation et à la santé mentale au travail, notamment à partir des travaux de Christophe Dejours. Au niveau des résultats, les Guichetiers ont présenté un indice de motivation plus positif que celui des Facteurs, principalement quant à la motivation intrinsèque. Quant à des analyses du GHQ-12, nous avons constaté que 4,4% des Guichetiers ont manifesté quelques symptômes de dépression et 33,1% ont présenté des symptômes d'anxiété. Parmi les Facteurs, 20,7% ont présenté un tableau préoccupant quant à la dépression et à la tension émotionnelle et 24,4% d'entre eux ont fait état d'une absence de sentiment d'auto-efficacité. En outre, les analyses psychodynamiques ont démontré que les actes d'intelligence créative des Guichetiers, ne sont généralement pas validés par de la reconnaissance de la part de leur encadrement, ce qui, parfois, conduit à de la souffrance psychique. A contrario, quand ils sont reconnus (même s'il s'agit d'une reconnaissance mitigée), un sentiment de plaisir peut être observé. Le plaisir dans le travail des Facteurs provient surtout de l'autonomie dans les livraisons, autonomie qui conduit à un sentiment d'accomplissement par la réussite, renforcé fondamentalement par la reconnaissance des clients et des collègues. A l'opposé, la surcharge, les pressions et le sentiment de manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie provoquent de la souffrance psychique. Cette étude met également en évidence l'absence de différence significative entre les Facteurs et les Guichetiers quant à leur niveau de santé mentale.

Mots Clés : Plaisir au travail ; motivation au travail ; santé mentale ; souffrance psychique ; psychodynamique du travail.

Abstract

Over the past 20 years the Brazilian Postoffice and Telegrapg- ECT, has undergone a constant process of modernization and technological restructuring and management. Based on this fact it was decided that the general aim of this thesis was to analyze the current state of mental health of commercial attendants and postmen of ECT in the state of Paraíba. Regarding the methodological aspect this is an epidemiological cross-sectional analytical study with a qualitative and quantitative approach in a sample of 150 commercial attendants and 150 postmen. In qualitative terms, semi-structured interviews were conducted, and in the quantitative level the GHQ-12 Goldenberg, the inventory of motivations Blais and other developed and tested questionnaire was used. With regard to theoretical aspects, this study was based on consolidated literature in the field of motivation and mental health at work, especially the work of Christophe Dejours. As for the results, commercial attendants showed a higher level of motivation than postmen, especially regarding intrinsic motivation. Regarding the GHQ-12 analysis, it was found that 4.4% of commercial attendants showed some symptoms of depression and 33.1% had anxiety symptoms. Among postmen, 20.7% showed a worrying situation of depression and emotional stress and 24.4% showed no sense of self-efficacy. Furthermore, psychodynamic analyzes demonstrated that the acts of creative intelligence of commercial attendants are generally not validated by chief's recognition, which in some cases has led to psychological distress. Rather, when they feel recognized (even a mitigated recognition) a feeling of pleasure arises. As for the postmen, the feeling of pleasure is mainly the consequence of autonomy in the mail delivery, which leads to a feeling of self achievement through the success at the task, which is reinforced by the recognition of clients and colleagues. On the other hand, work overload, the pressures and the lack of recognition by the hierarchy cause psychological distress. This study demonstrates that there are no significant differences between business servers and mail carriers regarding their mental health.

Key words: Pleasure at work; motivation at work; mental health; psychological distress and psychodynamics of work.

Table de Matières

Remerciements	2
Résumé	3
Abstract	4
Table de Matières.....	5
Introduction : l'Entreprise Brésilienne de Courier et Télégraphique – l'ECT, comme terrain de recherche	9
1^{ère} PARTIE - Le cadre théorique : la santé mentale au travail.....	21
Chapitre 1 - Les études sur le stress professionnel	22
Chapitre 2 - Épidémiologie et santé mentale au travail	26
Chapitre 3 - La psychodynamique du travail	36
Chapitre 4 - La motivation au travail	66
2^{ème} PARTIE - Les études empiriques.....	89
Chapitre 5 - Problématique, hypothèses et méthodologie	90
Chapitre 6- Validation des instruments	107
6.1. Validation de l'échelle d'inventaire de la motivation de Blais	107
6.2. L'Analyse factorielle de l'échelle de l'organisation du travail	109
6.3. Validation du construit du GHQ- 12	111
Les Guichetiers	113
Chapitre 7 - Le travail au bureau de poste : une analyse qualitative	114
7.1- Catégorie I : La vie avant de travailler à l'ECT - Comment était la vie avant de devenir un ecetista	114
7.2- Catégorie II : L'organisation du travail	115

7.3 -Catégorie III : les perceptions et sentiments vis-à-vis du travail	123
7.4 - Catégorie IV : La santé mentale des travailleurs.....	125
7.5 - Catégorie V : Souffrance et plaisir au bureau de poste:	128
Chapitre 8 - L'Analyse de l'organisation du travail des Guichetiers	142
8.1 - Analyse de la variable Contenu du travail.....	142
8.2 - Analyse de la variable Processus du travail	143
8.3 - Analyse de la variable Rythme du travail	145
Chapitre 9- La motivation dans le travail des Guichetiers	147
9.1-- La motivation intrinsèque	147
9.1.1. Motivation par l'accomplissement	147
9.1.2. Motivation par la connaissance	149
9.1.3. Motivation par les sensations de stimulation	151
9.2-- La motivation Extrinsèque	153
9.2.1-. Motivation par régulation identifiée	153
9.2.2-. Motivation par la régulation introjectée.....	155
9.2.3-Motivation par la régulation externe	157
9.3-L'Amotivation	158
9.3.1-L'Amotivation par régulation externe	158
9.3.2. L'Amotivation par régulation interne	159
Chapitre 10 - La santé mentale des Guichetiers	162
10.1 - Indicateurs d'anxiété chez les Guichetiers	162
10.1.1 - Relations entre l'anxiété et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail	164
10.1.2 - Relations entre l'anxiété et les variables de la motivation au travail	170
10.2 - Indicateurs de dépression chez les Guichetiers	173
10.2.1- Relations entre la dépression et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail	175
10.2.2 - Relations entre la dépression et les variables de la motivation au travail.....	177

Les Facteurs	179
Chapitre 11- L'analyse du travail du Facteur	180
11.1 - Catégorie I : Profil des Facteurs	180
11.2 - Catégorie II : Organisation du travail du Facteur.....	181
11.3 Catégorie III : les perceptions et les sentiments vis-à-vis du travail ..	190
11.4 - Catégorie IV : la santé mentale des Facteurs	192
11.5 - Catégorie V : souffrance et plaisir dans l'activité de Facteur	193
Chapitre 12- L'analyse de l'organisation du travail des Facteurs	205
12.1 - L'analyse de la variable Contenu du Travail.....	205
12.2-L'analyse de la variable Processus de Travail.....	206
12.3 - L'analyse de la variable Charge de travail	208
Chapitre 13 - La motivation dans le travail des Facteurs	211
13.1-- La motivation intrinsèque	211
13.1.1 - Motivation par l'accomplissement	211
13.1.2- Motivation par la connaissance	213
13.1.3- Motivation par les sensations de stimulation	215
13.2- La motivation Extrinsèque	217
13.2.1-Motivation par régulation identifiée	217
13.2.2-Motivation par la régulation introjectée.....	219
13.2.3-Motivation par la régulation externe	221
13.3-L'Amotivation	223
13.3.1-L'Amotivation par régulation externe	223
13.3.2- L'Amotivation par régulation interne	225
Chapitre 14 - La santé mentale des Facteurs	226
14.1- Indicateurs des symptômes de dépression et tension émotionnelle ..	226
14.2-Abalyses Statistiques	228
14.2.1- Relations entre la dépression et la tension émotionnelle et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail.....	228
14.2.2-Corrélations entre la dépression et tension émotionnelle et les variables de lamotivation au travail.....	231

14.3- Indicateurs de perception d'auto-efficacité.....	233
14.3.1- Relations entre l'auto-efficacité et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail	235
14.3.2-Corrélations entre l'auto-efficacité et les variables de la motivation au travail.....	239
 Chapitre 15- Des tests des hypothèses	243
Discussion.....	256
Conclusion	276
Références bibliographiques.....	282
Table des tableaux	324
Table des illustrations	326
 Deuxième volume	
Annexes et appendices	1
Annexes	2
Appendices.....	53
Table des annexes et appendices	90

Introduction :

L'Entreprise Brésilienne de Courrier et Télégraphe – l'ECT comme terrain de recherche

L'origine de l'ECT date de l'année 1663, mais son développement a été accéléré à partir de l'arrivée au Brésil de la Famille Royale portugaise pendant l'année 1808, quand elle dût s'enfuir du Portugal envahi par les troupes de Napoléon Bonaparte. L'empereur D. João VI a dû faire le transfert de la Cour portugaise au Brésil. Mais c'est surtout au XX^e siècle que les services postaux ont progressé. Tout d'abord avec la création du Département du Courrier et des Télégraphes (DCT) : des directions régionales remplacent les anciennes administrations locales et on crée le Courrier de l'Air Militaire, en 1931, qui, en 1941, devient le Courrier de l'Air National. Par la suite, avec les progrès du secteur productif brésilien, il a fallu un service postal avec une infrastructure plus moderne et adaptée à la nouvelle réalité. C'est dans ce contexte que le 20 mars 1968 le DCT est remplacé par l'Entreprise Brésilienne de Courrier et Télégraphe, ECT, une entreprise publique attachée au Ministère des Communications du pays.

Ensuite, pendant les années 70, alors qu'on vivait sous une dictature militaire, le Brésil a connu une période de grands développements qui a été reconnue comme miracle économique. Dans ce contexte, les clients présentent de nouvelles nécessités qui obligent l'ECT à offrir chaque fois plus de produits et de services à ses clients, toujours en syntonie avec les demandes du marché. C'est encore à cette époque-là que l'ECT intensifie son rôle d'agent social en faisant le paiement des retraites, les distributions de livres scolaires pour les écoles publiques, les transports de dons dans le cas de tragédies et de plusieurs autres événements d'intérêt public.

Dans son évolution vers un certain perfectionnement, on peut souligner l'expansion de la quantité des bureaux de poste et la création de quelques centres de qualification professionnelle dans plusieurs États brésiliens, vers les années soixante. En 1972 a été mis en place le centre de tri mécanisé de São Paulo ; en 1975, a été créé le service d'enregistrement des données ; en 1976, ont été mis en place les centres de triage automatisé à São Paulo, Rio de Janeiro et Brasília ; en 1985 a été créé le service

de courrier des campagnes ; l'année 1989 marque le début du processus du système de « franchising » pour les bureaux de poste ; en 1997, l'entreprise met en place le Programme de Qualité Totale ; en 1999 l'ECT inaugure à Recife un centre de triage automatisé de dernière génération et cette année marque aussi le démarrage du processus d'automatisation des bureaux de poste ; en 2000, l'ECT met en place (en partenariat avec la banque privée Bradesco) le service de banque postale, principalement pour des clients qui n'ont pas de compte bancaire normal, et en 2001 l'ECT atteint l'objectif d'être présent dans 100% de villes brésiliennes. Pendant toute cette période, l'ECT a mis en place plusieurs centres d'opérations dans les principales villes brésiliennes, y compris dans les capitales des États de la Fédération.

De plus, à mesure que l'entreprise progressait au niveau de la technologie et de la gestion, elle est parvenue à mettre en place une politique de valorisation des ressources humaines ; elle a mis en relief la mémoire culturelle nationale et, comme conséquence, depuis les années 70, l'ECT a obtenu plusieurs prix pour sa réussite dans plusieurs domaines. En effet, en 1980, l'ECT inaugure le musée postal et télégraphique à Brasília ; en 1981, l'entreprise crée l'assurance maladie pour ses fonctionnaires ; en 1984, une enquête de l'institut GALLUP affirme que l'ECT est l'entreprise la plus crédible du Brésil ; en 1987, la Revue Exame (la principale revue de Business au Brésil) atteste que l'ECT est la première entreprise du point de vue productivité dans le pays ; en 1998, l'ECT gagne de la revue Exame le prix de meilleure entreprise publique du pays ; en 1999, l'ECT gagne un prix du Ministère de la Culture pour son engagement dans la préservation de la culture nationale ; l'année de 2003 est marquée par l'engagement de l'ECT dans le programme Faim Zéro du gouvernement du Brésil, en recueillant et en distribuant 615 tonnes d'aliments à la population pauvre. Comme on le voit l'ECT est une entreprise engagée dans les domaines sociaux et culturels du pays.

Actuellement, l'Entreprise Brésilienne des Courriers et Télégraphes compte plus de cent dix-huit mille fonctionnaires dans le pays, la plupart sont des Facteurs (50,4%) et des Guichetiers (21,7%) rattachés à plus de 6377 bureaux de poste publics et 10 052 Unités Opérationnelles. De plus, il y a encore 5497 bureaux qui fonctionnent avec le système de franchise de la marque ECT, ou par des conventions avec les Mairies (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos [ECT], 2013). Ceux-ci n'ont que la permission de recueillir des lettres et des colis tandis que c'est l'ECT qui fait la distribution.

En ce qui concerne l'État de la Paraíba, on trouve une Direction Régionale rattachée directement à Brasilia. Dans cet État, l'ECT s'organise dans quatre régions opérationnelles (REOP) dont les sièges sont stratégiquement localisés dans les villes de João Pessoa (la Capitale, qui est aussi le siège régional), Campina Grande, Patos et Souza. Le processus de distribution de lettres se structure dans sept Centres de Distribution Domiciliaire (CDD), cinq d'entre eux étant à João Pessoa et deux à Campina Grande. On a encore également quelques Unités de Distributions (UD) dans les principales villes de la Paraíba. L'ECT-PB possède également plus de 228 bureaux de poste parmi les 223 villes et, au niveau ressources humaines, ce sont 1442 fonctionnaires, parmi lesquels on a 502 Guichetiers et 492 Facteurs, avec une journée de travail de 44 heures par semaine.

A l'époque de la collecte de nos données, la majorité des bureaux de poste de l'Etat de Paraíba était en ligne et, profitant du progrès technologique, l'ECT a réussi à élargir son portefeuille des services offerts à la clientèle. En conséquence, elle a aussi augmenté la quantité des tâches des Guichetiers qui, aujourd'hui, plus que des tâches postales, sont chargés principalement de services bancaires. Quant au travail des Facteurs, quoique l'ECT/PB ne dispose pas de parc industriel automatisé, le premier triage des lettres qui viennent pour la Paraíba est réalisé par la machine de tri de la ville de Recife (État de Pernambuco). Après ce tri automatique, les lettres sont envoyées directement aux CDD de Paraíba, où elles seront une nouvelle fois triées, mais manuellement, selon les quartiers des grandes villes qui composent ces CDD ou selon les villes et villages de province.

Tout ce processus productif est une conséquence du grand changement mis en place dans l'entreprise, principalement depuis les années 1990. En effet, c'est à partir des années 90 qu'on a mis en place le tri automatisé à Recife, l'utilisation de l'informatique dans les procédures bureaucratiques, les équipements de lecture optique dans des guichets et CDD, et l'utilisation de la technologie du code-barres, entre autres.

Ces nouvelles technologies ont apporté des transformations au niveau organisationnel. Certains postes de travail ont presque disparu, à l'exemple de celui qui mobilisait un fonctionnaire pour ne faire que du tri, de même que le poste de chauffeur, car maintenant ce sont les Facteurs qui sont chargés de ces activités. On note aussi une

intensification des objectifs de production et du rythme de travail, ainsi que l'utilisation de plus en plus fréquente de la sous-traitance dans tout processus productif.

La révolution technologique a permis d'améliorer la qualité des services, de perfectionner la gestion et d'augmenter la productivité des entreprises. Elle facilite aussi les communications et les échanges. Elle a engendré une mondialisation de l'économie et des marchés, ce qui impose de plus en plus de nouvelles réglementations qui peuvent, au niveau des entreprises de l'État, signifier des changements de statut, des ouvertures à la concurrence ou même des privatisations.

Dans ce contexte, l'Entreprise Brésilienne de Courrier et Télégraphes – ECT (entreprise publique), comme les autres entreprises de même statut, a mis en route, dans la dernière décennie, un processus de restructuration qui a d'abord démarré par une politique de franchise pour les bureaux de poste et qui est encore en marche aujourd'hui. Maintenant, il y a au Congrès National Brésilien plusieurs propositions de lois qui tendent à un changement du statut de l'ECT et à l'ouverture du marché postal à la concurrence.

Cette politique vise à doter les entreprises publiques des mêmes pratiques de gestion que celles qui prédominent dans les entreprises privées : flexibilité dans la production et dans les relations de travail ; mise en place de la sous-traitance ; réduction des coûts de production, avec parfois même des réductions de salaires ; augmentation de la journée de travail ; et jusqu'à des licenciements. L'objectif de cette politique est de permettre à l'entreprise une meilleure productivité pour faire face à la concurrence. Et actuellement certaines de ces propositions sont déjà effectives dans l'ECT.

1. L'émergence de la santé au travail, notamment de la santé mentale

Suite à ce processus de changements, on note un contingent de travailleurs éparpillés dans tout le Brésil, qui ont consacré toute leur vie à l'ECT. Ce sont des gens qui, au début de leur carrière professionnelle, ont entrevu, dans les entreprises publiques, la possibilité de construire une carrière stable et sûre. Ainsi, beaucoup d'entre eux ont délaissé d'autres voies professionnelles au profit de ce projet. On trouve parmi eux des jeunes, mais aussi des fonctionnaires qui sont en milieu ou en fin de carrière

lesquels, si cela s'avérait nécessaire, auraient beaucoup de difficultés à débiter une nouvelle carrière professionnelle.

Cette situation, vécue dans le secteur de la Poste, conduit certains travailleurs à se rappeler de ce qui est arrivé aux fonctionnaires des entreprises d'État qui ont été privatisées pendant la décennie de 90, principalement ceux du secteur bancaire.

A ce sujet, certaines études sur les processus de restructuration des banques publiques brésiliennes, mais aussi des banques privées, ont montré les changements vécus par ce secteur au Brésil (Lima, 2000; Segnini, 1999; Jacques & Amazarray, 2006; Bresciani 1999 ; Paparelli, 2011a). En effet, avec la mise en œuvre des ressources technologiques et des outils de gestion, comme par exemple la Qualité Totale, l'organisation du travail bancaire est passée par une forte transformation depuis les années 90. En conséquence, on a vu une réduction du nombre de travailleurs dans les banques, et ceux qui ont gardé leur emploi voient une détérioration de leurs conditions de travail, une demande croissante de polyvalence professionnelle, la flexibilisation du travail, des rythmes de travail très accélérés, une surcharge du travail, de fortes charges psychoaffectives, une dure politique d'objectifs de production, et la peur du chômage au cas où ils ne seraient pas à la hauteur des nouvelles exigences. Dans ce contexte Silva, Pinheiro et Sakurai (2007) ont observé une augmentation de 20% des cas de troubles mentaux et comportementaux après la restructuration des banques publiques au Brésil, principalement des troubles d'humeur et des troubles névrotiques rapportés au stress, ce qui est renforcé par Paparelli (2011b) qui a identifié des cas de dépression parmi les travailleurs d'une banque qui venait d'être privatisée.

En fait, ces constats sont déjà courants dans la littérature internationale (Jackson & Polanyi, 2002 ; Cohidon, 2007). Conne-Perréard, Glardon, Parrat et Use (2001) soulignent le rôle des facteurs psychosociaux dans les problèmes de santé au travail. Parmi ces facteurs psychosociaux, ils citent, comme facteurs ayant le plus de conséquences sur la santé : la pression du travail, la surcharge, les cadences et la monotonie des tâches, l'impossibilité d'apprendre, la menace de perte d'emploi, les horaires de travail stressants, les conditions de travail difficiles, d'où notamment insatisfaction au travail, conflits avec les chefs ou les collègues. Selon ces auteurs, les arrêts de travail liés à la dépression ont aussi les conditions de travail pour origine.

Mais les atteintes à la santé mentale ne concernent pas uniquement les travailleurs des banques. La littérature internationale évoque également la relation travail/plaisir/souffrance psychique et santé mentale chez des téléopérateurs (Torres & Abrahão, 2006 ; Charmois, 2008 ; Chouanière, Boini & Colin, 2011) ; santé mentale et « burn out » auprès des professeurs (Gasparini, Barreto & Assunção, 2005 ; Oliveira, 2001 ; Codo, 1999 ; Laugaa & Bruchon-Schweitzer, 2005 ; Houlfort & Sauvé, 2010) ; conditions de travail et santé mentale chez les agents de surveillance des établissements pénitentiaires (Pavageau, 2006) ; risques psychosociaux et santé mentale chez les agents SNCF (Bouteiller & Franciosi, 2010) ; la santé mentale des cols blancs et l'environnement psychosocial du travail (Bourbonnais & Vézina, 1995) ; la santé mentale et les conditions de travail des soignants (Fanello, Ripault & 2003) ; la dépression chez les employés civils et les agents de service de la fonction publique, les commerçants, les artisans et assimilés et les employés de commerce (Cohidon & Santin, 2008).

Ainsi le souvenir de ce qui a été vécu par les travailleurs des entreprises publiques brésiliennes dans les décennies 90 et 2000, et la crainte que la même chose puisse leur arriver, peut déclencher chez certains postiers de l'insécurité ou la peur de perdre leur emploi, avec pour conséquence démotivation, dépression et l'anxiété.

2. L'importance d'une meilleure connaissance de la santé mentale à l'ECT et son rapport avec la motivation des travailleurs

Les atteintes à la santé mentale n'ont pas une catégorie professionnelle comme cible unique. Néanmoins, s'il n'est pas difficile de trouver des articles ou des rapports de recherches pour certains secteurs de l'économie, pour les services postaux, il n'en est pas de même.

Il est tout d'abord important de rappeler que, pour les ouvriers et les employés, devenir un fonctionnaire de l'ECT, c'est-à-dire un « ecetista » (postier) était, au début, une grande réussite : cela signifiait une stabilité professionnelle, un salaire plus élevé que dans le secteur privé, divers avantages sociaux (par exemple une assurance maladie), et en plus une valorisation sociale dans la communauté. Cet ensemble de facteurs leur procuraient une forte motivation dans leur carrière. Cependant les

transformations par lesquelles passent, depuis une vingtaine d'années, le secteur productif et le monde du travail, notamment dans les entreprises publiques, ont provoqué des inquiétudes chez les fonctionnaires. En outre, ces changements ont apporté des mutations au niveau de l'organisation du travail soit dans le Courrier brésilien (Menegon, 2003 ; Rocha, 2011 ; Flausino, 2011), soit dans La Poste française (Leduc & Valléry, 2004 ; Samzun, 2007 ; Caroly & Cholez, 2007), qui affectent directement l'activité des Facteurs et des Guichetiers.

Ces changements jouent ainsi un rôle très important quant à la motivation au travail des fonctionnaires. Depuis Herzberg (1969) et Hackman et Oldham (1976, 1980) on sait que certaines caractéristiques du travail, comme le contenu du travail, l'identification personnelle avec le travail, les relations interpersonnelles (avec les collègues, les chefs mais aussi avec les usagers), les conditions de travail et la possibilité d'accomplissement personnel et professionnel, sont fondamentales pour le déclenchement soit de conditions favorables à la motivation soit à son absence.

Moscovici (1994) affirme qu'au début, le travailleur rêve de progresser dans l'entreprise et dans la carrière en consacrant toute son énergie à son travail. Néanmoins, au fur et à mesure que certaines caractéristiques du travail changent, le travailleur devient plus soupçonneux, plus sceptique, ce qui peut l'amener à entrer dans un processus de démotivation. Des études menées plus récemment assurent que l'organisation du travail est en partie responsable de la (dé)motivation des travailleurs (Lemoine, 2001 ; Pereira & Fávero, 2001 ; Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006).

Il est donc important de comprendre comment les travailleurs de la Poste font face à cette nouvelle réalité de travail et d'examiner ses conséquences sur l'activité, la motivation au travail et la santé des postiers. Certaines études font état d'une surcharge de travail chez les Facteurs brésiliens et d'un sentiment d'insatisfaction vis-à-vis de certaines caractéristiques du travail (Rocha, 2011 ; Eler & Coltre, 2010). En France, également dans un contexte de profonds changements, pour faire face à l'inadaptation des machines et au travail prescrit, aux interactions agent-client, pour rendre compte des difficultés dans la réalisation de la tâche, des postiers ont eu besoin de mettre en œuvre des régulations du processus de travail (Gangloff, 1998a; Caroly, 2000). Certaines études montrent aussi que de nouvelles formes d'organisation du travail provoquent un affaiblissement du pouvoir normatif du collectif et de la solidarité (Scheller, 2001) et

peuvent produire un fléchissement de la santé mentale des postiers (Rossi, Calgaro & Melo, 2007).

De la même façon que dans d'autres secteurs, les services postaux ont beaucoup changé dans les deux dernières décennies, tant au niveau technologique que de l'organisation du travail. Plusieurs questions se posent alors. Comment les Facteurs et les Guichetiers brésiliens évaluent-ils leur organisation du travail ? Quels sont leur niveau de motivation ? Quelles variables jouent le rôle le plus important soit dans la motivation soit dans la démotivation ? Quelle évaluation peut-on faire de la santé mentale des postiers ? Quels rôles jouent les relations intersubjectives et les stratégies de défense pour la protection de la santé mentale de ces travailleurs ? Peut-on dire qu'il y a une relation entre l'organisation du travail, le sentiment de motivation au travail et la santé mentale de ces travailleurs ? Voici les principales questions qui orientent notre recherche.

3. Le cadre théorique et méthodologique de la thèse

Pour répondre à ces questions sur la santé des travailleurs, nous avons pris en considération les apports théoriques sur la motivation au travail, et principalement, sur la relation santé mentale et travail.

En ce qui concerne le domaine de la santé des travailleurs, on constate que, jusqu'au 18^{ème} siècle, c'était l'époque de la « préhistoire » de la gestion et de la prévention des risques. Au 19^{ème} siècle, nous entrons dans la période de la prévoyance, puis, jusqu'aux années 50 du XX^{ème} siècle, nous sommes dans une étape d'expérimentations qui seront structurées dans la seconde moitié du siècle (Sotty, 2005).

Au Brésil, principalement au XX^{ème} siècle, nous sommes en retard par rapport au mouvement international. Mais à la fin des années 70, avec l'affaiblissement de la dictature militaire, on voit la naissance d'un nouveau mouvement syndical et le début du combat pour une nouvelle pratique de la santé, y compris de la santé des ouvriers. Ainsi, plusieurs syndicats ont créé en 1978 la Commission Intersyndicale de Santé et Travail (CISAT) à São Paulo qui est devenue, deux années après, le Département Intersyndical de Statistique d'Études et de Recherches de Santé et des Ambiances de Travail (DIESAT).

Au Brésil, le processus de construction d'une nouvelle approche de la santé des travailleurs a été très influencé par des expériences italiennes, anglaises, françaises, suédoises et, au niveau théorique, par l'épidémiologie sociale latino-américaine. Ainsi, pendant la première partie des années 80 surgissent les « Programmes de Santé des Travailleurs » (PST), mis en place avec la participation de l'État, des patrons et des syndicats des travailleurs. Quant à la santé mentale au travail, même si aux États Unis et en Europe on trouvait quelques activités dans ce domaine depuis la première moitié du XX^e siècle, en ce qui concerne le Brésil, c'est seulement à partir des années 80 que la santé mentale au travail a approché la santé des travailleurs.

Quant aux apports théoriques sur la motivation au travail, nous ferons, dans cette thèse, une brève révision des principales approches avant d'aborder la théorie de l'autodétermination (Deci&Ryan, 1985, 1991, 2000). Cette théorie soutient que l'homme a des besoins psychologiques fondamentaux qui doivent être satisfaits pour permettre sa croissance, son bien-être et sa santé mentale. Pour cette théorie, le milieu joue un rôle important dans l'atteinte de ces conditions. Selon Blais, Bière, Lachance, Riddle et Vallerand (1993) cette théorie présente, sur un continuum d'autodétermination, trois catégories de motivations : la Motivation Intrinsèque (MI) avec les niveaux d'autodétermination les plus élevés ; les Amotivations, avec les niveaux les moins élevés ; et la Motivation Extrinsèque (ME), qui présente différents niveaux d'autodétermination et d'intégration en soi.

En ce qui concerne les axes de la santé mentale au travail, nous présenterons les principales contributions du domaine, notamment les études sur le stress, les apports de l'ergonomie, de l'épidémiologie, et celle que nous avons choisie pour guider nos analyses sur la santé mentale, la psychodynamique du travail. Ce qui alimente la psychodynamique du travail, c'est l'énigme de la normalité. C'est-à-dire les ressources mises en place par des travailleurs pour garder leur santé mentale, malgré des situations de travail déstructurantes. Selon Dejours (1992) quand l'organisation du travail permet la mise en œuvre de l'intelligence ouvrière, et donc quand l'entreprise manifeste une certaine reconnaissance des apports des travailleurs, cela procure le plaisir. Au contraire, quand cela n'existe pas, les travailleurs utilisent un ensemble de stratégies défensives, principalement construites collectivement, pour dénier la souffrance.

Ainsi dans cette thèse, on analysera les situations de motivation ou démotivation au travail des travailleurs de la Poste au Brésil en profitant principalement des

connaissances produites par la théorie de l'autodétermination. En outre, pour interpréter et mieux comprendre le récit des travailleurs quant à leur au travail et quant à la façon dont cela s'articule avec leur santé mentale, nous ferons appel aux apports de l'ergonomie et à la psychodynamique du travail.

Après avoir traité des bases théoriques, on mettra en lumière les motifs du choix de ce sujet de thèse. Tout d'abord, il est important de dire que les problèmes de santé mentale sont aujourd'hui de plus en plus importants dans le monde du travail. Une étude menée par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, (2012) révèle qu'un travailleur sur cinq souffre de troubles mentaux, comme par exemple de la dépression ou de l'anxiété, et qu'entre 30% et 50 % des sollicitations actuelles de pension d'invalidité parmi les pays membres de l'OCDE ont la mauvaise santé mentale comme principal motif. En France, Cohidon et Santin (2007) affirment que 11% des travailleurs ont une tendance à la dépression, et au Canada, 20% des travailleurs sont annuellement touchés par des maladies liées au stress (Statistique Canada, 2003) ce qui conduit à des demandes d'indemnités liées à la santé mentale (principalement la dépression et l'anxiété) dépassant celles des maladies cardiovasculaires (Wilson, Joffe & Wilkerson, 2002). Au Brésil, une recherche de l'Université de Brasília, sous la direction de Barbosa-Branco et Almeida (2011) montre que la santé mentale occupe la troisième place parmi les maladies les plus présentes dans les arrêts de travail.

Actuellement, malgré la montée des dégradations des conditions de travail et le souci de la santé mentale au travail au Brésil et ailleurs, très rares sont les études sur la santé mentale des travailleurs de l'ECT, notamment des Facteurs et Guichetiers. Notre choix pour ce secteur d'activité a ainsi pour cause le désir de mieux connaître les impacts de toutes ces transformations technologiques et de gestion dans un métier qui a toujours été tranquille et stable.

Connaître l'état de la santé mentale de ces fonctionnaires est important pour rendre socialement visible leur vécu et pour d'apporter des contributions permettant d'ouvrir le débat. Ce travail vise aussi à fournir de nouvelles connaissances sur le rapport entre la santé mentale et le travail, en contribuant à son développement. Ainsi, nous établirons les objectifs suivants :

Objectif général : Analyser l'état actuel de la santé mentale des travailleurs de l'Entreprise Brésilienne des Courriers et Télégraphes – ECT dans l'État de la Paraíba, notamment des Facteurs et des Guichetiers, et identifier les ressources qu'ils mettent en œuvre dans le travail pour conserver leur santé mentale.

Objectifs spécifiques :

- 1- A partir des analyses d'organisation de travail des Guichetiers et des Facteurs, connaître les répercussions de cette organisation sur le sentiment de plaisir ou de souffrance psychique des travailleurs ;
- 2- Connaître les principales stratégies défensives mises en place par les travailleurs pour affronter leur souffrance ;
- 3- Identifier le processus d'organisation du travail des Facteurs et Guichetiers ;
- 4- Connaître les perceptions des travailleurs sur l'organisation de leur travail ;
- 5- Étudier la motivation de ces travailleurs quant à plusieurs aspects concernant leur travail ;
- 6- Examiner les avis des travailleurs sur le degré de motivation au travail de leurs collègues ;
- 7- Analyser la prévalence des symptômes psychiques légers parmi les travailleurs de poste ;
- 8- Étudier les relations entre l'organisation du travail et la santé mentale des travailleurs;
- 9- Analyser les relations entre la motivation au travail et la santé mentale des travailleurs.

Enfin, pour rendre compte de ces différents objectifs, on mettra en place une étude épidémiologique de type transversal analytique, avec une méthode d'approche qualitative et quantitative. Nous commencerons par une étude exploratoire avec des cadres de l'entreprise et des dirigeants syndicaux, pour connaître la réalité de l'entreprise. Ensuite, on réalisera des entretiens semi-directifs avec des Facteurs et des Guichetiers pour connaître leur rapport au travail et les sentiments de plaisir et souffrance dans le travail. Nous ferons ensuite des observations des processus de travail des Guichetiers et des Facteurs pour approfondir notre connaissance sur leurs activités de travail. Dernièrement, après avoir terminé la partie qualitative, on mettra en marche l'étape quantitative de la recherche, avec la passation de questionnaires auprès des Guichetiers et Facteurs de l'ECT de l'Etat de la Paraíba, ce qui nous apportera une plus

large sur l'organisation du travail, la motivation et la situation de la santé mentale des travailleurs de l'ECT.

4. Le plan de la thèse

Cette thèse est divisée en deux parties : la première concerne le théorique, la deuxième l'aspect empirique.

Dans la partie théorique, on présentera quelques approches théoriques du champ de la santé mentale au travail : les études sur le stress professionnel, les apports de l'ergonomie, de l'épidémiologie, de la santé mentale et de la psychodynamique du travail. Dans un dernier chapitre, on examinera la motivation au travail.

La partie empirique commencera par présenter la méthodologie et la validation de nos instruments de recherche. On passera ensuite à l'analyse des réponses des Guichetiers : l'analyse d'organisation du travail des Guichetiers (variables du contenu du travail, du processus du travail, et du rythme de travail) ; la motivation à travers le travail des Guichetiers, avec l'examen de la Motivation Intrinsèque (motivation par l'accomplissement, par la connaissance et motivation par les sensations de stimulation), de la Motivation Extrinsèque (motivation par régulation identifiée, par la régulation introjectée et motivation par la régulation externe) et des Amotivations (par la régulation externe et amotivation par la régulation interne). Après, nous ferons des analyses sur la Santé Mentale des Guichetiers (facteur I - indicateurs d'anxiété et facteur II- indicateurs de dépression) et enfin, on présentera les analyses qualitatives sur le travail dans les bureaux de poste.

Nous passerons ensuite aux réponses des Facteurs, en suivant les mêmes modes et séquences que dans les analyses sur les Guichetiers. Toutefois, le troisième facteur d'organisation du travail se rapportera ici plutôt à la charge de travail qu'au rythme de travail. De la même façon, l'analyse de la santé mentale concernera les sentiments de Dépression et de Tension Émotionnelle (FI) ainsi que l'auto-efficacité au travail (FII). On passera ensuite aux analyses qualitatives du travail des Facteurs.

En dernier lieu, on testera nos hypothèses, avant de présenter une discussion sur nos résultats et d'exposer nos conclusions.

1^{ère} PARTIE

Le cadre théorique : la santé mentale au travail

Chapitre 1- Les études sur le stress professionnel

Le mot anglais « stress » vient du latin *stringere* qui signifie attacher, serrer, comprimer. Selon Lazarus (1993), le mot stress a été utilisé pour la première fois au XVII^{ème} siècle, par le scientifique anglais Robert Hooke, pour exprimer le degré de déformation d'un objet soumis à de grandes tensions. En 1936, le médecin autrichien/canadien Hans Selye a transposé et utilisé, pour la première fois, le terme de stress dans le domaine de la médecine, pour définir des stimuli négatifs ou bénéfiques qui avaient le pouvoir de déclencher dans l'organisme des mécanismes neuroendocriniens adaptatifs (Schott, 1993). C'est lors d'une publication dans *Nature* que Selye a évoqué, après plusieurs années de recherche, l'existence d'un syndrome spécifique, composé par des changements non spécifiques produits dans l'organisme des individus ; c'est-à-dire que, malgré les différentes situations affrontées, il y avait quelques symptômes qui se reproduisaient systématiquement (Selye, 1936). Pour cet auteur, le stress est une réponse biologique de l'organisme qui se manifeste de la même manière dans diverses situations et qui donne lieu à un Syndrome Général d'Adaptation (SGA). Selon Selye (1936), ce syndrome est composé des phases d'alerte, de résistance et d'épuisement.

Après l'introduction du concept de stress par Selye, c'est seulement durant les années 60 qu'il sera réétudié par la psychologie. Mais c'est dans les années 70 et 80 que va progresser l'intérêt des chercheurs pour les aspects psychosociaux du stress et pour le rôle du soutien social (Chanlat, 2007), malgré l'absence de consensus sur le concept.

Actuellement, le stress est devenu la cible d'attentions spécifiques et un sujet de préoccupation des organisations du fait de ses conséquences négatives (changements répétés de poste de travail, absentéisme, accidents du travail, augmentation des dépenses d'assistance médicale, réduction de la quantité et de la qualité des produits et des services), et principalement du fait de son action sur la qualité de vie des travailleurs et de leur famille.

Plusieurs années de recherche dans le domaine du stress ont permis de mieux connaître les facteurs qui génèrent des situations à l'origine du stress professionnel. Plusieurs chercheurs (Kalimo, 1986 ; Kasl & Amick, 1995 ; Peiró, 1993 ; Cooper, 1983, 1994 ; Cooper & Davidson, 1988 ; Macklin, Smith & Dollard, 2006 ; Vézina, Cousineau,

Mergler, Vlnet, & Laurendeau, 1992 ; Vézina, & Glngras, 1995; Dwyer & Ganster, 1991 ; Chanlat 2007) indiquent que le stress est une conséquence de plusieurs facteurs liés à l'organisation du travail, aux aspects psychosociaux et aux aspects environnementaux (physiques, techniques et socio-économiques) présents dans la réalité de l'entreprise. Cependant, cela ne se passe pas de manière mécanique. Les êtres humains sont en effet très différents les uns des autres et chacun a sa propre évaluation de la réalité. Les travailleurs seront touchés et réagiront donc de façon particulière à ces facteurs. C'est la raison pour laquelle la présence de tous ces facteurs au sein d'une usine ne signifie pas que tous les travailleurs seront stressés.

Les troubles du stress post-traumatique

Le syndrome du stress post-traumatique est l'objet d'études par la psychiatrie depuis la seconde moitié du XIX^{ème} siècle ; bien qu'il ait reçu une première classification comme « grande réaction au stress » en 1952 (DSM-I, 1952), c'est seulement une trentaine d'année après que l'Americam Psychiatric Association (APA) l'a inclus dans la troisième version du Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-III, 1980). Selon Zigante (2008), le psychiatre français Pierre Briquet a été le premier à établir le lien entre les symptômes hystériques et l'histoire de trauma pendant l'enfance, à la fin des années 1850 ; mais en accord avec Van der Kolk, McFarlane et Weisaeth (1996), le mot « névrose traumatique » a été utilisé pour la première fois par le neurologue allemand Herman Oppenheim en 1889, pour désigner l'ensemble des symptômes chez les travailleurs victimes d'accidents pendant la construction du chemin de fer ; il faut toutefois remarquer que l'utilisation du mot « névrose traumatique » a été entreprise à partir d'une approche organiciste.

À cette même époque, la fin du siècle XIX, des chercheurs comme Charcot, Freud et Janet ont mis l'accent sur le rapport entre le trauma, l'hystérie et les symptômes (Puigcerver, 2001 ; Schestatsky, Shansis, Ceitlin, Abreu, & Hauck, 2003 ; Uchitel, 2001). Ensuite, avec la première guerre mondiale, Freud remet sur la table la question des névroses traumatiques en affirmant que celles-ci ont pour origine un intense choc émotif qui survient le plus fréquemment dans des situations où il y a une menace et un danger de vie. Les études sur ces sujets ont continué et, pendant la seconde guerre mondiale, Abram Kardiner (psychiatre, psychanalyste et anthropologue américain qui

faisait des analyses avec Freud) a approfondi les analyses et, en prolongeant le point de vue freudien, « relie la compulsion de répétition et le réveil des symptômes post-traumatiques au fonctionnement du système nerveux autonome et au point de vue biologique évolutionniste de la réponse ‘ fuite ou combat ’ » (Szwec, 2005, p.3).

Pour Kardiner, la compulsion de répétition a pour but la protection de l'appareil psychique mais aussi de l'organisme qui est préparé par les symptômes post-traumatiques à faire face au danger. A partir de ces analyses, Kardiner (1941) a publié le livre *The Traumatic Neuroses of War* (les névroses traumatiques de guerre), affirmant que les patients avec cette pathologie présentaient très souvent une hypervigilance et une sensibilité vis-à-vis des stimuli environnementaux (Schestatsky, Shansis, Ceitlin, Abreu & Hauck, 2003). L'importance de ce travail de Kardiner peut être mesurée par le fait qu'il a été à la base du dossier qui a reconnu le Syndrome du Stress Post-Traumatique (TSPT) dans le DSM III (APA, 1980).

Après plus d'une décennie de classification diagnostique dans le DSM-III, les études sur les Troubles du Stress Post-traumatique ont permis d'avancer dans l'actualisation de sa définition. Cette définition a ainsi été introduite dans l'édition du DSM, version IV (APA, 1994). En accord avec cette version, le diagnostic de TSPT est possible quand la personne a vécu ou a été témoin d'événements qui représentaient une menace sérieuse pour sa propre vie ou quand ces mêmes événements pouvaient provoquer, chez l'individu, une frayeur et un fort sentiment d'impuissance. A cela s'ensuivent des symptômes de reviviscence, d'évitement, d'hyperactivité neurovégétative, provoquant souffrance et perturbation dans plusieurs aspects de la vie

Le diagnostic du TSPT peut concerner non seulement les soldats, mais aussi les enfants et les femmes (victimes des maltraitances et d'abus), les victimes d'accident de la circulation et de la violence d'une façon générale, ainsi que plusieurs catégories de travailleurs qui sont plus exposés aux risques (Yala & Ochotorena, 2004 ; Puigcerver, 2001). Des études réalisées aux EUA (Kessler, Sonnega, Bromet, Hughes & Nelson, 1995) montrent une exposition à un événement traumatisant dans la vie de 60,7% pour les hommes et de 51,2% pour les femmes, avec un taux de TSPT au cours de la vie de 7,8 %. Selon Brunet (1996), 26,4% de la population américaine a été exposé au moins à un événement traumatique pendant sa vie, tandis que 29,3% y a été exposé plusieurs

fois, ce qui signifie que 20% à 30% des américains peut développer le TSPT (Adshead, 2000).

Nous observons, en accord avec toutes les recherches, que la plupart des gens qui ont vécu une expérience traumatique n'a pas été victime du stress post-traumatique. Cela signifie qu'il faut quelque chose de plus pour déclencher cette pathologie. Les études montrent que l'historique des problèmes psychiatriques individuels et familiaux, la personnalité, l'existence d'un traumatisme antérieur et l'appartenance au sexe féminin sont les principaux facteurs de risques aggravant. Cependant, malgré tous ces facteurs, leur influence reste faible sur le développement du TSPT et la situation traumatique grave constitue, en elle-même, la principale cause de ce trouble (Melançon & Boyer, 1999). On peut en déduire que lorsque l'événement traumatique est grave, il n'y a pas forcément besoin de la présence de facteurs de risques individuels pour provoquer le TSPT ; les facteurs individuels agissent surtout sur le prolongement des symptômes. Par ailleurs, malgré la gravité du trauma, et quand ils ne déclenchent pas le TSPT, il est possible que le mode de vie, les croyances, les façons de voir le monde, la culture ainsi qu'un soutien psychologique et social immédiatement après le trauma, jouent un rôle important pour éviter le TSPT.

Chapitre 2- Épidémiologie et santé mentale au travail

L'épidémiologie est une branche des méthodologies scientifiques utilisées dans la recherche sur la relation santé-maladie qui met l'accent sur le collectif. On rencontre déjà cette préoccupation avec Hippocrate (siècle III a.c) mais c'est au XIX^{ème} siècle, avec les études du médecin britannique John Snow sur les épidémies de choléra à Londres, que l'épidémiologie débute, avec la découverte du rapport entre la qualité de l'eau et le choléra parmi la population.

Après ce premier pas, l'épidémiologie chemine de la conception médicale des épidémies vers la prise en compte des étapes endémiques des maladies épidémiques. Puis, en syntonie avec les nécessités de l'époque, l'épidémiologie se focalise également sur l'étude sur des maladies infectieuses non épidémiques et d'autres maladies non transmissibles. Ensuite, dans les années 1950, suite à de fortes pressions sociales pour résoudre les problèmes de santé, les maladies chroniques dégénératives et les maladies mentales, entre autres, sont aussi prises en charge par l'épidémiologie. Cette nouvelle réalité oblige l'épidémiologie à changer sa compréhension de la relation santé-maladie et à ajouter de nouveaux objectifs, comme celui de l'étude de cette relation sur le lieu de travail (Codo, Sampaio & Hitomi, 1993).

Dans ce contexte, l'épidémiologie est une science qui a pour but d'étudier le mode de détermination, de distribution et d'expression de la relation santé-maladie, en considérant la hiérarchie de valeurs qui permettent de bonnes conditions de santé et de survie, et de contrevaleurs qui ouvrent un espace à la maladie et à la mort, en considérant le moment historique et la population cible. Ce genre de recherche permet d'examiner les caractéristiques psychologiques et psychopathologiques (quant à l'épidémiologie psychiatrique) dans le but de comprendre les conditions de vie et de travail des hommes et d'expliquer les caractéristiques de leur santé mentale (Codo, Sampaio & Hitomi, 1993).

Bernard et Lapointe (1987) considèrent que l'épidémiologie est une science qui a pour but la recherche des origines des atteintes à la santé, en considérant la répartition de celles-ci au sein des populations, en accord avec le profil des individus et leur environnement. De cette façon, on perçoit que cette démarche se charge d'abord des

atteintes à la santé des travailleurs de façon individuelle et qu'ensuite, au sein d'un groupe présentant les mêmes caractéristiques d'atteintes que le travailleur de référence, elle fait des comparaisons avec d'autres groupes. On espère ainsi identifier si des problèmes de santé, concernant une partie du groupe, sont dus au hasard ou proviennent d'une caractéristique spécifique, soit personnelle soit environnementale.

Il est clair que le travail a beaucoup changé depuis les années 70, que ce soit au niveau de son contenu, de son mode d'organisation ou des relations de travail. La mise en œuvre des nouvelles technologies liées fondamentalement à l'informatisation et à l'automatisation, des nouveaux modes de gestion basés sur un fort contrôle de la production individuelle et une recherche indéfectible de la productivité ont abouti à une précarisation des relations de travail, à une intensification du travail et à une augmentation des contraintes psychosociales au travail. De nombreuses études ont montré les conséquences négatives de ce genre de changements au niveau de la santé mentale, des lésions musculo-squelettiques et des maladies cardiovasculaires (Vezina, 2009 ; Stansfeld & Candy, 2006 ; Bourbonnais, Brisson, Malenfant & Vézina, 2005 ; Rugulies, Bultmann, Aust & Burr, 2006 ; Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc & Guéguen, 2002 ; Paterniti, Niedhammer, Lang & Consoli, 2002 ; Van der Doef, Stan & Diekstra, 2000 ; Vézina & Bourbonnais, 2004 ; Vézina, Bourbonnais, Brisson & Trudel, 2008).

2.1. La recherche épidémiologique en santé mentale au travail

La recherche épidémiologie présente deux axes principaux : les méthodes expérimentales et les méthodes observationnelles. Les premières manipulent un facteur/paramètre à étudier, puis elles vérifient son effet sur la population concernée. Quant aux méthodes d'observation, qui les plus utilisées dans les recherches épidémiologiques, le chercheur étudie la réalité comme elle se présente sans aucune intervention de sa part.

Après la seconde guerre mondiale, les études épidémiologiques adoptent une conception multicausale comme paradigme explicatif prédominant remplaçant le modèle unicausal. Ce changement a été très important pour ouvrir la voie à la mise en œuvre de l'épidémiologie dans le domaine de santé/maladie mentale. Ainsi, avec

l'écllosion de la multicausalité, l'épidémiologie a pu entreprendre la recherche des déterminants de maladies mentales (Jaques, 2003 ; Codo, Sorato & Menezes, 2004).

L'utilisation de la méthode épidémiologique en psychiatrie vise, entre autres, au diagnostic collectif, à l'estimation des risques pour des populations particulières, aux processus de détermination et aux études historiques. Une épidémiologie psychiatrique doit présenter des résultats sur l'amplitude, la distribution et la détermination de la personnalité, de la souffrance psychique (symptômes, réactions et expressions conjoncturelles de la personnalité) ainsi que des maladies mentales (Sampaio & Messias, 2002) de la population concernée.

En ce qui concerne le domaine de la santé mentale au travail, Le Guillant a été l'un des premiers à faire usage d'une méthodologie de recherche englobant des conditions sociales, des aspects cliniques et l'expérience subjective dans le travail pour essayer d'expliquer des maladies mentales qui touchaient des travailleurs français dans les années 1950.

L'approche de l'épidémiologie dans le domaine de la santé mentale au travail est introduite au Brésil dans la décennie de 1980, mais c'est à partir des années 90 qu'elle va gagner de l'importance. Une recherche dans la base de données Scielo a répertorié 51 articles scientifiques dans ce domaine publiés entre 1990 et 2008, et parmi eux, 18 articles ont été écrits en se basant sur des recherches épidémiologiques, ce qui démontre l'espace que cette méthode a conquis parmi les chercheurs brésiliens. La plupart de ces études ont mis l'accent sur les conditions et les caractéristiques du travail et leur rapport avec la maladie psychique, principalement les troubles mentaux légers (Araujo, 2011).

En fait, il est courant dans le monde scientifique que noter que des facteurs liés aux conditions et à l'organisation du travail influencent la qualité de la santé mentale des travailleurs, à savoir : la durée de la journée de travail ; le rythme de travail très accéléré; les pressions pour atteindre des objectifs imposés ; le travail monotone et intensément répétitif ; l'absence d'autonomie des opérateurs et des mauvaises relations interpersonnelles avec les collègues et/ou le personnel d'encadrement. Néanmoins, la manière dont cette réalité est vécue par chacun, ou comment elle se reflète dans la relation santé/maladie des travailleurs, sont individuelles et se rapportent aux caractéristiques subjectives des individus. Ainsi, dans une enquête épidémiologique,

nous pouvons trouver, dans une même réalité, des sujets avec un bon ou un mauvais état mental, ou encore quelqu'un proche d'une décompensation mentale.

Selon Derriennic(2001) les études épidémiologiques permettent, dans certains domaines de la santé, et notamment la santé mentale, d'affirmer que des atteintes à la santé peuvent être provoquées aussi bien par des facteurs chimiques ou physiques que par des facteurs psychosociaux du travail comme le manque de pouvoir de décision, une demande psychologique inappropriée, le manque de support social et le manque d'entraide au travail.

Les apports de Laurell (1978, 1982) et Noriega (1989) sur l'épidémiologie sociale ont été très importants, principalement en Amérique Latine. La méthodologie utilisée par ces auteurs comprend des enquêtes collectives hors travail, des analyses de rapports de visites chez le médecin du travail, des informations sur les accidents du travail et des observations sur le terrain.

Dans le but d'identifier les conséquences du travail sur la santé mentale des travailleurs, Codo et ses collègues (1993, 2002 et 2004) se sont basés sur une conception multicausale pour construire une méthodologie interdisciplinaire permettant d'examiner les composants objectifs et subjectifs du travail. Ils ont réalisé des observations sur le terrain et des entretiens pour mieux connaître l'organisation du travail ; ils ont fait remplir des questionnaires pour chercher des problèmes mentaux rapportés au travail, et dans une troisième étape, ils ont mis en œuvre une méthodologie clinique qui rassemble une étude de cas-témoins pour approfondir le diagnostic. Comme on peut l'observer, cette méthode utilise des apports quantitatifs et qualitatifs sous la direction du fil conducteur de l'épidémiologie.

Pour surmonter l'invisibilité de la maladie mentale au travail (Barbosa-Branco, Albuquerque-Oliveira & Mateus, 2004) il faudrait que la recherche épidémiologique aille plus loin que le visible ; il faudrait que ses outils de recherche soient plus perfectionnés pour pouvoir enquêter sur la maladie mentale ou la souffrance psychique et sur leur lien avec les caractéristiques du travail. Mais l'existence de corrélation entre deux variables ne signifie pas qu'il y ait une relation de cause à effet (Pitta, 1999), vu que les études épidémiologique dans le domaine de la santé mentale ne montrent que des tendances et des possibilités (Codo et *al.* 1993).

En outre, considérant la terminologie utilisée au niveau de la recherche en épidémiologie, Cohidon et Imbernon (2009) mettent l'accent sur la nécessité de définir ce qui est du domaine de l'exposition et ce qui est du domaine de la santé. Tout d'abord, ces auteurs attestent que les termes stress, « facteurs de stress » ou « agent stressants » sont mieux définis quand ils se réfèrent à une notion d'exposition que lorsqu'ils sont plus couramment définis comme une exposition et une réaction physiologique de l'organisme. En ce qui concerne la « santé mentale », elle renvoie à une modification de l'état de santé qui débute par un mal-être caractérisé par des symptômes relatifs à la sphère mentale et peut atteindre la pathologie psychiatrique, principalement par des épisodes dépressifs caractérisés, symptômes des plus fréquents parmi les risques psychosociaux étudiés. Ensuite, le burnout a été présenté comme un épuisement professionnel résultant d'un épuisement physique, mental, émotionnel et d'un fort désintérêt pour le travail. Pour ce qui est du concept d'exposition à une situation de risque, c'est la terminologie *facteurs psychosociaux au travail* qui est la plus courante en épidémiologie. En ce qui concerne les problèmes de santé mentale, les médecins du travail sont nombreux à constater qu'ils sont de plus en plus fréquent actuellement ; les problèmes de santé mentale au travail deviennent visibles au travers du mal-être, des symptômes de type anxio-dépressifs ou de diverses manifestations physiques (fatigue, troubles du sommeil, etc.). Dans ce contexte, les troubles dépressifs, voire anxio-dépressifs, occupent la première place parmi les troubles les plus étudiés.

2.2. Études épidémiologiques et la santé mentale au travail

A partir des années 70, la littérature épidémiologique se développe beaucoup, et aujourd'hui nous rencontrons une grande quantité d'études comme celles concernant les enquêtes sur les suicides sur le lieu de travail, les analyses de prévalence de dépression, d'anxiété, de mal-être en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. D'autres études mettent en évidence les relations entre violences au travail et troubles dépressifs, entre justice organisationnelle et santé mentale et consommation d'alcool, entre insécurité d'emploi et santé mentale. Ces études, bien qu'encore insuffisantes, montrent la possibilité d'effets négatifs importants sur la santé mentale après l'exposition à ce type de contraintes. (Aublet-Cuvelier, Boini, Bourgkard, Demange, Grzebyk & Radauceanu, 2011).

Bien que la littérature sur l'épidémiologie soit récente dans le champ de la santé mentale au travail nous pouvons dire qu'il existe beaucoup d'études épidémiologiques qui traitent des facteurs psychosociaux au travail et de leur rapport avec la santé mentale des travailleurs. Derriennic (2001), en analysant quatre recherches basées sur cette méthodologie, a constaté que des changements d'organisation du travail jouent un rôle dans le pronostic des symptômes dépressifs : ceux-ci augmentent ou diminuent selon que ces changements sont négatifs ou positifs pour les travailleurs. Ses analyses ont aussi démontré que lorsque la latitude décisionnelle, la demande psychologique et la tension au travail font défaut, elles deviennent des facteurs de risque pour la santé mentale. En outre, si cet auteur atteste que la démarche épidémiologique quantitative peut aborder la question de la souffrance psychique au travail, il alerte néanmoins sur la nécessité de s'interroger aussi sur le sens du travail et la place de la personnalité dans le travail.

Pour décrire les liens entre les symptômes de mauvaise santé mentale et l'environnement psychosocial au travail, Cohidon et *al.* (2009), ont piloté une étude auprès de 6056 salariés, en utilisant le General Health Questionnaire (GHQ28) pour explorer la santé mentale. Pour cela, ils ont considéré le modèle déséquilibre effort/récompense, le surinvestissement, ainsi que le fait de travailler d'une façon qui heurte la conscience professionnelle (pour analyser les facteurs psychosociaux au travail). Les résultats de cette recherche montrent un mal-être chez 24,5% des hommes et 37,1% des femmes (différence significative) ainsi qu'un plus grand surinvestissement au travail chez les femmes. Le mal-être est associé au fait de devoir travailler d'une manière que l'on réprouve chez les hommes, et aux violences physiques ou verbales chez les femmes. Ces résultats montrent des liaisons importantes entre les problèmes de santé mentale et l'exposition à certaines contraintes psychosociales au travail, à l'exemple du déséquilibre efforts/récompenses et du surinvestissement, et ce quelque soit le sexe.

Par ailleurs, des études menées par Goldberg (1994) auprès de plus de 10.000 fonctionnaires des établissements pénitenciers français (avec un taux de réponse de 45,7%), ont présenté des résultats qui indiquent que le personnel de surveillance est le plus concerné par des problèmes de santé, que les éducateurs ont plus d'accidents lors du trajet domicile-travail, que les personnels techniques et administratifs sont en deuxième position par rapport aux problèmes de santé, et que le personnel administratif

se différencie des autres en présentant le plus grand nombre de symptômes de dépression et d'anxiété. Cette réalité des fonctionnaires administratifs peut être en rapport avec la basse valeur sociale de leur travail, avec une surcharge de travail et avec le sentiment que leur poste représente une stagnation professionnelle. Les conclusions de Goldberg paraissent être confirmées, au moins en partie, dans le cadre d'une enquête transversale multicentrique internationale nommée "Santé mentale en population générale : images et réalités" (SMPG), pilotée par l'Association septentrionale d'épidémiologie psychiatrique (Asep) et le Centre collaborateur de l'Organisation mondiale de la santé pour la recherche et la formation en santé mentale (CCOMS, Lille, France), et mise en place en France à partir d'un échantillon de 36000 personnes qui ont répondu au questionnaire Mini (Sheehan *et al.* 1998). Cette étude a identifié que les catégories socioprofessionnelles les moins qualifiées (ouvriers, employés) sont les plus touchées par des troubles de santé mentale. En outre, les troubles d'anxiété généralisée étaient la cause d'interruptions du travail pour 12% des hommes et les dysthymies touchaient 37% des femmes qui étaient en arrêt de travail. Cette recherche montre aussi que ce sont les cadres qui ont présenté le plus d'arrêt de travail, principalement pour des troubles anxieux et dépressifs. En revanche, les artisans et les commerçants sont ceux qui interrompent le moins leur travail, malgré la fréquence de la gêne. Sur un plan plus général, cette recherche montre une association entre une fréquence élevée de troubles mentaux et des niveaux professionnels faibles (Cohidon, 2007).

Une étude sur les troubles musculosquelettiques chez les téléopérateurs d'un centre d'urgence dans la province de Québec au Canada (Toulouse, St-Arnaud, Bourbonnais, Delisle & Chicoine, 2009) a aussi montré une liaison entre les TMS et la détresse psychologique. De la même façon que les contraintes physiques, les contraintes psychologiques et psychosociales sont associées à l'apparition des TMS. Ces auteurs affirment aussi que des niveaux de détresse élevés peuvent être un élément avant-coureur des TMS. Ces constats au niveau de l'épidémiologie confirment les apports d'autres domaines sur le rôle des facteurs psychiques sur la genèse des TMS.

De surcroît, une étude basée sur les données de l'enquête longitudinale ESTEV, dans sept régions françaises en 1990 et 1995, considérant les 16 950 sujets qui étaient au travail à ces deux dates (sur un échantillon de plus de 20 000 salariés), a trouvé un lien entre une faible autonomie au travail et une augmentation du risque d'isolement social.

Cela démontre le caractère pathogène d'une organisation du travail qui n'offrirait pas de possibilités d'apprentissage et qui n'accorderait pas l'autonomie pour que les opérateurs puissent choisir la meilleure manière de faire leur travail (Vézina, Derriennic & Monfort, 2001).

Des enquêtes épidémiologiques ont été aussi mises en place pour enquêter sur les associations entre les risques de violences au travail et la santé mentale des salariés. Niedhammer, David et Degioanni (2009) ont examiné des liens entre exposition à la violence psychologique au travail (définition de Leymann) et les symptômes dépressifs (évalués par l'échelle du CES-D) sur un échantillon de 7694 salariés en activité. Les résultats ont montré une prévalence d'exposition sur 12 mois de 11 % pour les hommes et de 13 % pour les femmes. Les auteurs se sont aussi aperçus que les symptômes dépressifs étaient plus forts (au-dessus de 60%) parmi les travailleurs qui disaient avoir été exposés à la violence, en soulignant qu'être témoin de violence envers un collègue constitue également un facteur de risque. Les prévalences de violences étaient plus faibles pour les cadres et plus élevées dans le secteur de service. D'autre part, l'enquête de surveillance médicale des expositions aux risques professionnels (Sumer, 2009) auprès de 50000 travailleurs, a montré que 22% des salariés qui travaillaient avec le public ont répondu avoir été victime d'une agression verbale et 2 % d'une agression physique au cours des 12 derniers mois, principalement parmi des professions comme celle des postiers, des employés de banque, des agents de sécurité et des professions de la santé. En général, ces agressions sont plus fréquentes quand les contraintes hiérarchiques sont fortes et le rythme de travail très accéléré.

Comme nous l'avons déjà indiqué, la recherche épidémiologique au Brésil gagne de plus en plus d'espace dans le domaine de la santé mentale au travail. Une étude auprès de 52000 travailleurs de l'éducation, pour la plupart professeurs, dans 1440 écoles de 27 États brésiliens, a été menée par un groupe de chercheurs à la fin de la décennie 90. Cette recherche, fortement ancrée sur la méthode épidémiologique et s'appuyant aussi sur des études qualitatives, a identifié qu'au moins 48% des professeurs présentaient certains symptômes de burn-out, ce qui se retrouve dans tous les autres secteurs de l'éducation publique au Brésil. L'analyse a montré que, sur l'ensemble des salariés de l'éducation, entre 5,6% et 24,9% présentaient une dépersonnalisation dans le travail, entre 16,7% et 32,8% affirmaient être dans un fort état d'épuisement émotionnel et entre 17,3% et 44,2% présentaient une faible efficacité

professionnelle. Avec ces résultats, nous percevons que, grâce à l'apport de cette méthodologie, il a été possible de découvrir que le syndrome de burn-out touchait fortement les travailleurs de l'éducation au Brésil, principalement les professeurs (Codo, 2002b).

Toujours dans le domaine de l'éducation, une étude longitudinale (Lyra, Assis, Njaine, Oliveira & Pires, 2009) menée auprès de 151 maîtresses de CP dans 83 écoles de São Gonçalo, a découvert un rapport entre la souffrance psychique des maîtresses (mesurée par le questionnaire SRQ-20) et des problèmes de comportement de leurs élèves (évalués par des maîtresses à travers le questionnaire Teacher's Report Form - TRF). Cette recherche a identifié que 21,8% des professeurs étaient dans un processus de souffrance psychique. Parmi les principaux facteurs qui contribuaient à cette situation, les chercheurs ont identifié le trop plein d'élèves par classe, la surcharge de travail (environ 50% des maîtresses travaillaient le matin dans une école et dans une autre l'après-midi) ainsi que la souffrance psychique qui découle des problèmes de santé mentale vécus par des élèves.

Fernandes, Di Pace et Passos (2002), par une étude transversale sur des opérateurs de télémarketing, en utilisant le questionnaire GHQ-12, ont trouvé 16,8% de réponses qui indiquaient l'existence de stress psychique parmi ces travailleurs. Dans cette étude, ils se sont aperçus que cette souffrance était principalement liée à la surcharge de travail, au manque d'autonomie, à l'inexistence de feedback et à la monotonie des tâches. On voit ainsi que la présence de cette souffrance est liée à certains facteurs d'organisation du travail des téléopérateurs, ce qui a déjà été confirmé par divers études dans plusieurs réalités.

Au Brésil quelques études transversales menées auprès d'infirmiers (Araújo, Aquino, Menezes, Santos & Aguiar, 2003) et de travailleurs urbains (Farias & Araújo, 2011) ont trouvé des liens entre troubles psychiques légers et certaines caractéristiques du travail et des travailleurs. Une recherche auprès de 502 infirmiers d'un hôpital public a ainsi identifié une prévalence de 33% de troubles psychiques légers liés principalement à l'exécution d'un travail avec une forte demande psychologique et un faible contrôle. En ce qui concerne la deuxième étude (échantillon de 1.311 travailleurs urbains choisis de façon aléatoire, selon les quartiers et les rues de la ville de Feira de Santana), les analyses ont démontré une prévalence de 25,2% de troubles psychiques

légers associés à certaines caractéristiques sociodémographiques et, fondamentalement, à une forte demande psychologique du travail. Ces études démontrent qu'un degré élevé d'exigence du travail permet de prédire une souffrance psychique.

Des enquêtes épidémiologiques ont également été mises en place pour étudier des situations de harcèlement moral au travail. Une étude réalisée dans le secteur de la santé de la ville de Rio de Janeiro (Xavier *et al.* 2008) a montré que 16,2% des femmes soumises à l'enquête ont déjà été victimes de harcèlement moral tandis que 18,0% des hommes ont déjà vécu cette situation. Les principales victimes ont été les aides-soignantes (22,7%), les infirmières (21,5%) et les médecins (15,1%) et 48,7% d'entre eux se sont fait agresser par des collègues de travail, principalement par des supérieurs (38,5%), et par des personnes externes aux services -usagers et personnes de leur famille (44,1%).

En conclusion on peut dire que malgré l'existence d'études épidémiologiques depuis le XIX^{ème} siècle, c'est seulement dans les années 1950 que la santé mentale au travail est devenue l'une des préoccupations du domaine, l'objectif étant de comprendre comment la réalité du travail expliquait les caractéristiques de santé mentale des travailleurs. Dernièrement, le monde du travail a vécu de grandes transformations basées sur la révolution technologique et les modes de gestion, parmi lesquels l'amélioration de la productivité *via* l'intensification du travail, la précarisation des liens d'emploi, l'augmentation de la durée de la journée de travail, les pressions pour atteindre des objectifs, le manque d'autonomie des opérateurs, la détérioration des relations interpersonnelles, l'absence d'autonomie et le manque de support social, auxquels on peut ajouter, dans quelques cas, certaines caractéristiques tayloristes comme le travail monotone et intensément répétitif. Des recherches épidémiologiques ont montré que cette nouvelle réalité était à l'origine de plusieurs problèmes de santé, notamment de santé mentale chez les salariés. Cela peut aller de troubles mentaux légers jusqu'à la maladie mentale décompensée. Maintenant il est nécessaire que les études épidémiologiques portant sur la santé mentale et le travail aillent au-delà de la constatation et des tendances, et qu'elles aillent aussi dans le sens de la subjectivité, pour essayer de comprendre ce qui provoque la souffrance qu'ils ont constaté.

Chapitre 3- La psychodynamique du travail

3.1. Le chemin entre la psychopathologie et la psychodynamique du travail

Les racines de la psychopathologie du travail se trouvent dans les années quarante quand une minorité de psychiatres militants (G. Daumézon, H. Ey, P. Balvet, F. Tosquelles, P. Sivadon, L. Le Guillant, L. Bonnafé) met l'accent sur le processus de réadaptation professionnelle des malades mentaux en France (Billiard, 1998 ; Molinier, 2006 ; Buisson, 2002). Ces psychiatres activistes s'intéressaient aux potentialités thérapeutiques de l'activité chez les malades mentaux puis aux troubles psychopathologiques en rapport avec le travail. Dans ce contexte, le colloque de Bonneval, organisé en 1946 par Henri Ey, a résumé les principales thèses qui étaient établies et qui divisaient la psychiatrie à cette époque (et qui continueront à la perturber par la suite), à savoir : l'organogenèse, la psychogenèse et la sociogenèse de la maladie mentale (Biliard, 2002 ; Molinier, 2006). C'est cette dernière qui va inspirer la psychopathologie du travail française qui se trouvait alors en pleine gestation. Billard (2002) affirme que, parmi les maîtres qui ont eu d'importantes contributions dans le processus de construction de la naissance de la psychopathologie du travail, ce sont Paul Sivadon, Louis Le Guillant et Claude Veil qui peuvent être considérés comme les pères fondateurs.

Entre la première et la seconde guerre mondiale, la France a connu une forte modernisation industrielle, ce qui a permis une augmentation de sa productivité, mais aussi l'apparition de beaucoup de problèmes sociaux. Cette réalité s'est transformée en un scénario propice à l'apparition des médecins hygiénistes, qui se sont également occupés de la santé des travailleurs (Billard, 1996). En plus, quand est survenue la seconde guerre mondiale, et parce que celle-ci imposait une nouvelle réalité, il a fallu diversifier le profil des ouvriers puisqu'il comprenait maintenant plus de femmes, de personnes âgées et de malades mentaux. Après la guerre, ces derniers, forts du fruit de cette expérience positive par rapport à leur santé (positive par la socialisation et l'interaction sociale que cette période a générées), sont revenus vivre avec leur famille. C'est dans ces circonstances que l'ergothérapie a connu un réel essor.

En ce qui concerne les maladies, Sivadon affirme que le travail peut devenir pathogène, plus pour des problèmes liés au travailleur qu'à la nature du travail lui-même (Billard, 2002). Il affirme que les processus de désadaptation sont la cause des fragilités individuelles. Il affirme aussi que, quand les situations sont nouvelles dans le travail, les capacités adaptatives des individus ne suffisent plus à garantir les fonctions d'intégrité du Moi, ce qui fait apparaître les premiers signes de désadaptation. Selon Sivadon, cette difficulté d'adaptation a pour cause les grands changements que le monde du travail a vécus depuis la révolution industrielle jusqu'aux années cinquante, avec l'introduction de nombreux instruments et de nombreuses machines. Dans cette réalité, les gens ont élaboré de nouveaux systèmes fonctionnels pour répondre aux nouvelles exigences. Mais ces nouvelles structures sont fragiles et peuvent engendrer des problèmes de désadaptation, principalement en ville et dans les usines. Sivadon affirme donc qu'un développement de mécanismes de défenses voit le jour, sous la forme de régressions fonctionnelles, comme les formes d'évasion à la plage, à la campagne, à la chasse etc. En accord avec cette compréhension psychogénétique des étapes qui déterminent les capacités d'adaptation, Sivadon détermine un ensemble de signes de désadaptation au travail, du plus simple, imperceptible, observé chez les travailleurs possédant un bon niveau de maturité affective, jusqu'aux réactions extrêmes des malades mentaux qui n'entretiennent pas de bonnes relations avec leur entourage. Par conséquent, il affirme que les sujets qui possèdent des mécanismes d'adaptation efficaces n'ont pas de grosses difficultés quand ils arrivent à une situation maximum de fatigue, d'ennui ou de désintérêt, tandis que les plus fragiles sont confrontés à des troubles de sommeil, des angoisses, voire des névroses du travail (Billard, 2001).

En accord avec cette conception, Paul Sivadon, qui était à cette époque secrétaire de la Ligue d'hygiène mentale et médecin-contrôleur de la Sécurité sociale, a créé, à titre expérimental, deux Centres de Traitement et de Réadaptation Sociale : le premier en 1947, dans l'hôpital psychiatrique de Ville-Evrard où il était attaché, et le deuxième, en 1949, à l'hôpital de Villejuif, dans le service de Le Guillant (Billard, 2002). Pour Sivadon, des entreprises de réadaptation sociale et professionnelle doivent, d'un côté, bien adapter les conditions de travail aux niveaux fonctionnels des malades mentaux et, de l'autre, il est nécessaire que toutes les conditions de l'activité aient une échelle de difficultés qui les rapproche petit à petit des conditions de travail réel. (Billard 2002). Sivadon, qui a été le premier à utiliser la terminologie « psychopathologie du travail » dans un article à 1952, apporte comme principale contribution au champ de la santé

mentale au travail, l'utilisation de l'ergothérapie pour s'occuper des maladies mentales. En outre, et bien qu'il ait mis en évidence dans la plupart de ses travaux la thérapeutique des malades mentaux, Sivadon a été capable de percevoir que le seul travail pouvait rendre malade ; c'est ce qu'il a démontré dans son article « Psychopathologie du travail », publié à 1952 (Antunes-Lima, 1998).

A son tour, Louis Le Guillant a apporté d'importantes contributions à la Psychopathologie du Travail, mais avec une approche théorique différente de celle de Sivadon (la plupart des travaux de Le Guillant sont d'inspiration marxiste). Il va ainsi soutenir l'idée d'une « psychopathologie sociale » (Le Guillant, 1954). A propos de la réadaptation sociale, Le Guillant affirme tout d'abord qu'il faut transformer le milieu de vie et les conditions de travail auxquels les malades devront se confronter, en prenant toujours en compte les connaissances pratiques du travail réel. Le Guillan défendait des principes selon lesquels les transformations socio-historiques engendraient des aliénations qui étaient à la genèse des maladies mentales (Le Guillant, 1984). Il consacrait ses efforts à mettre en lumière les relations entre les conditions d'existence des ouvriers, le travail pathogène et la maladie mentale. A cette époque, en suivant les consignes du PCF (Parti Communiste Français), il adopte la psychophysiologie pavlovienne comme une alternative à la psychanalyse freudienne. A son avis, le plus important était le tableau des épisodes graves de l'histoire de vie des malades mentaux, et la distance entre la culture d'origine et les nouvelles conditions de vie des travailleurs : Pour lui, plus que l'inconscient, ce sont les situations réelles vécues par des individus qui sont à la base des conflits. Selon Le Guillant, face au travailleur présentant des troubles psychologiques, ou face au malade mental hospitalisé, il est important de s'interroger sur leurs événements biographiques, leurs conditions de vie et de travail et leurs formes de conditionnement, tout cela ayant préparé un sol fertile pour le développement du processus pathologique (Billard, 2002).

Parmi les travaux les plus importants de Louis Le Guillant, trois nous semblent des plus intéressants : les études sur les névroses des téléphonistes et les mécanographes, celles sur « les bonnes à tout faire », et celles pour rechercher les causes de malaises chez les cheminots de la SNCF. En 1956, Le Guillan publie l'article « la névrose des téléphonistes » (La Presse Médicale, n° 64), comme résultat d'un travail de recherche qu'il avait mené avec ses collègues dans le service de Villejuif. Selon Le Guillant, le choix de faire cette étude a été motivé par une augmentation constante des

troubles mentaux « nerveux » mineurs chez des téléphonistes, et également du fait des conditions de travail particulières de cette profession qui semblaient amenées à être de plus en plus présentes dans le monde de travail du fait du progrès technique. Dans cet article, Le Guillant affirme que les troubles rencontrés par les téléphonistes et les mécanographes peuvent être compris comme un syndrome général de la fatigue nerveuse qui présente un tableau polymorphe avec une symptomatologie riche et variée (Le Guillan, 2006) : le « syndrome subjectif commun » de la fatigue nerveuse avec des altérations de l'humeur et du caractère, des troubles du sommeil, un cortège de manifestations somatiques variables et la répercussion de ces différents troubles sur la vie des employées. Pour le Guillant, ce syndrome n'est pas réservé aux standardistes : il peut aussi être observé dans des professions présentant des conditions de travail similaires à celles des téléphonistes si l'on considère que ces troubles sont liés à la rationalisation des tâches, à l'intensification du travail et à l'accélération des cadences destinées à augmenter la productivité (Billard, 2002).

En ce qui concerne le travail sur les « incidences psychopathologiques de la condition de « bonne à tout faire » », Le Guillant (2006) prend ses distances avec son approche initiale, notamment avec les thèses de la psychophysiologie pavlovienne, et s'inspire de l'orientation phénoménologique de certains de ses collègues, à l'exemple de Henri Ey. Néanmoins, il garde encore des attaches avec la sociogénèse des maladies mentales. Il est persuadé que la condition économique joue un rôle important, principalement dans le cas des domestiques (Coffin, 2005). Dans ce cas précis, c'est une grande quantité de malades mentaux dans son service qui a motivé Le Guillant à les choisir comme objets de recherche. Selon le Guillant, au début, il n'y avait pas de différence entre les domestiques et les autres professions occupées par des femmes, sauf qu'elles provenaient plus d'un milieu rural et traditionaliste. Donc, c'est juste leur condition de « bonne » qui va les pousser vers un tableau négatif avec deux composants principaux : la servitude et la domination. Le Guillant a pris en compte les pénibles conditions de travail des bonnes pour mieux comprendre leurs symptômes. De surcroît, il s'est aperçu qu'elles n'avaient pas de journée de travail avec une limite de temps définie, que les chambres étaient inconfortables, le salaire dérisoire, que personne ne les appelait par leur prénom, qu'elles devaient porter des uniformes et qu'on les obligeait à parler à leur maître à la troisième personne. Ce sont ces diverses caractéristiques qui vont engendrer chez les domestiques du ressentiment (Le Guillant, 2006). C'est dans le

bilan entre « le donné et le reçu », inscrit dans une dramatique subjective, fruit de leurs expériences quotidiennes, que l'on doit appréhender l'impossibilité, pour ces employées de maison, de transformer leur vie, d'arriver à faire quelque chose d'autre de leur existence. Dans ce contexte, où le ressentiment répond à l'humiliation et à l'injustice, l'admiration et l'attrait envers les « maîtres » attirent à leur tour l'envie et la jalousie : une identification impossible provoque alors la haine et l'angoisse de la haine. Cette hostilité inconsciente entraîne une forte culpabilité (Moline, 2006). Le ressentiment, basé sur la haine et les sentiments d'humiliation, déclenche alors un ensemble de symptômes et se transforme en une culpabilité potentialisée par l'ambivalence des sentiments face à leur patron. Les bonnes étaient en effet religieuses et leurs valeurs ne leur permettaient pas d'avoir ce genre de sentiments, d'où des conflits, avec comme conséquence que ces sentiments se retournaient contre elles et qu'elles se retrouvaient confrontées à ces symptômes (Le Guillant, 2006).

Examinons maintenant le cas des cheminots de la SNCF à partir du texte de Le Guillant publié en 1966 « Réflexions sur une condition de travail particulièrement pénible : LA VACMA » (veille automatique à contrôle de maintien d'appui). Ce nouveau dispositif permet au train d'être conduit par un seul agent de conduite. C'est à cause de cela que les représentants syndicaux des conducteurs de train de la SNCF ont fait une demande auprès de Le Guillant, se plaignant d'une souffrance qui n'était pas comprise par les médecins du travail de l'entreprise. Dans ce texte, Louis Le Guillant reconnaît sa difficulté à démontrer le caractère négatif et pénible de cette nouvelle activité professionnelle concernant les machinistes. Et selon Billard (2002), ce nouveau travail marque un échec de la méthodologie mise en œuvre par Le Guillant dans la psychopathologie du travail. Pour Billard, Le Guillant a de nouveau fait appel au concept de gestalt en affirmant qu'un "poste" est une gestalt, en étroite relation avec le "facteur humain", lequel peut venir au premier plan au même titre que l'intensité ou la durée du travail. A ce moment, la notion de gestalt a pour but de combler ce qui ne trouve pas d'explication dans la psychopathologie du travail. En revanche pour Ouvrier-Bonnaz (2007), l'étude sur la VACMA ne signifie pas un échec pour Le Guillant, mais une étape dans le chemin de la compréhension de l'apport de la psychopathologie du travail dans le domaine de la prévention de la santé au travail, chemin interrompu avec le décès de Le Guillant, intervenu deux ans après cette publication.

Quant à Claude Veil, né en 1929, il appartient à une génération postérieure à celle de Sivadon et de Le Guillant, et par conséquent a été plus proche de la psychanalyse et de la phénoménologie et de leurs rapports en ce qui concerne le travail clinique (Billard, 2001b, 2002). En 1954, Veil devient responsable d'une commission relative à « l'hygiène mentale dans l'industrie française » et organise annuellement, et jusqu'au 1963, des réunions de travail interdisciplinaires (psychiatres, psychologues, médecins du travail, ingénieurs en organisation, sociologues, services sociaux du travail,...) pour discuter de problèmes comme la reprise du travail, les rythmes de travail, la sécurité du travail, la rémunération, l'absentéisme, réunions dont les résultats seront à l'origine de rapports débattus durant les journées annuelles de la santé mentale. En accord avec les principes de la psychiatrie sociale et de l'hygiène mentale, le but de cette commission était de réfléchir à des mesures de prévention. En 1962, Veil remplace Sivadon comme secrétaire général de la Ligue d'hygiène mentale (Billard, 2001b).

Claude Veil considère que des individus peuvent être considérés adaptés ou désadaptés, en fonction et par rapport aux conditions du milieu. Veil ne pense pas l'adaptation au travail comme critère suffisant d'équilibre mental, sa priorité n'est pas de débarrasser la société des individus hors norme, mais plutôt de démontrer l'imperfection de la norme. De cette façon, la psychopathologie du travail de Veil présente une double voie : une vers le sujet, quand des bouleversements ont jalonné son parcours individuel, et une autre liée aux normes de travail et leurs imperfections.

Par rapport aux manifestations individuelles, Veil postule qu'il n'y a pas d'unicité ou de spécificité de facteurs, mais une imbrication d'expériences. A son avis, l'homme est le même dans la vie privée et au travail, ce qui se traduit pour une étiologie mixte de la maladie mentale. Pour Veil, l'inadaptation latente ou manifeste est ainsi la conséquence d'une « saturation des mécanismes de défense », relevant, soit de la personnalité, soit de la vie personnelle ou encore de la vie professionnelle. C'est pour cette raison qu'il explique que la pathologie du travail est une chose ordinaire, mais avec des circonstances d'apparition différenciées dans le monde du travail, ce qui la conduit à devenir un objet d'étude de la psychopathologie du travail. Dans ce sens, il affirme que le passage d'un état à un autre est plus important que la propre étiologie des troubles (Billard, 2001b, 2002).

Quant aux normes de travail et à leurs imperfections, Claude Veil considère qu'il est possible d'observer des désadaptations causées par l'inadéquation du travail concernant un individu particulier, à un moment spécifique, et aussi par certaines

caractéristiques ou normes de travail spécifiques et pathogènes qui vont influencer l'altération de la santé des travailleurs. Veil a fait des études sur les marges de tolérances individuelles et sur les imperfections des normes de travail et des facteurs provoquant l'inefficacité de l'organisation technique du travail. C'est de tout cela dont il est chargé pendant la période où il anime la section d'hygiène industrielle de la Ligue d'Hygiène Mentale (Billard, 2001b). Les études entreprises par Claude Veil démontrent que ce que les ingénieurs appelaient des comportements paradoxaux (la fatigue chronique, l'auto-accélération des cadences, l'absentéisme etc.), étaient en fait des mécanismes de défense. Ces comportements sont donc la démonstration de l'échec des tentatives d'éviter la souffrance qui se manifeste comme une conséquence de l'affrontement de l'homme à son travail. Avec cela, on s'aperçoit que la psychopathologie du travail présente, pour la première fois, des rapports subjectifs sophistiqués qui seront repris au début des années 80 (Billard, 2001b).

En conclusion, on peut dire que, pour Sivadon, les pathologies dans le travail sont la conséquence d'immaturation de la personnalité des travailleurs qui ne réussissent pas une bonne adaptation au travail et développent des névroses du travail demandant l'intervention de l'ergothérapie. Quant à Le Guillant, il met l'accent sur l'histoire de vie et sur les conditions de vie et de travail des individus pour expliquer la maladie mentale. A son avis, l'aliénation sociale est le début d'un processus d'aliénation mentale. Enfin, Veil se focalise, d'un côté sur la multiplicité des expériences en considérant la dynamique du fonctionnement psychique pour analyser les pathologies, et de l'autre il travaille de façon interdisciplinaire pour percer le défaut des normes du travail dans le but de corriger leurs effets négatifs pour la santé mentale.

3.2. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail

Après la période des pères fondateurs (Billard, 2002), la psychopathologie du travail va vivre une phase de stagnation sans publication remarquable pendant à peu près quinze ans. C'est en 1980, avec la publication par Christophe Dejours, de l'essai *usure mentale et travail : essai de psychopathologie du travail*, que cette thématique revient, avec un nouvel objet d'étude.

Selon Dejours, le modèle qui a perduré jusqu'au à la moitié des années soixante, avec une conception causaliste des maladies mentales, ne rend pas compte de la réalité

du travail. Dans cette nouvelle expression de la psychopathologie du travail, Dejours (1980) propose d'importants changements, notamment le fait que le travail n'engendre pas nécessairement de maladie mentale. Les approches de la psychopathologie du travail soutenaient en effet que l'organisation du travail était la cause de certaines maladies mentales, alors même que la majorité des salariés ne tombait pas malade, même si les situations de travail poussaient dans ce sens : pour faire face aux contraintes de travail, les individus mettaient en place des stratégies défensives, individuelles ou collectives. Avec cette nouvelle compréhension, les études dans le domaine de la psychopathologie du travail ont un nouvel objet : nous passons de la maladie mentale aux souffrances et aux défenses contre cette souffrance. Si, auparavant, les individus semblaient toujours soumis à des contraintes organisationnelles, maintenant ils peuvent y opposer des réactions, voire des stratégies. Néanmoins, si l'organisation du travail ne permet pas aux travailleurs d'avoir des initiatives, les stratégies de défenses n'ont plus d'effets et l'on entre dans le domaine de la souffrance : l'apparition de la souffrance psychique dans le travail est la conséquence d'une confrontation des travailleurs avec une organisation du travail rigide et inexorable qui ne laisse aucune place à la libre activité mentale du travailleur ni à la mise en place de sa subjectivité (Dejours, 1993).

La suite des études dans cette discipline a montré que des concepts qui semblaient actuels ne l'étaient plus et qu'il fallait donc continuer à avancer. En effet, si les études n'ont pas mis en évidence une liaison entre les contraintes du travail et les maladies mentales, cela signifie qu'il faut passer à l'étude de la normalité pour examiner comment les individus, malgré les contraintes du travail, arrivent à conserver une bonne santé mentale (Dejours, 1988, 1989, 1993 ; Molinier, 2008). Les études en ce domaine ont ainsi montré qu'au-delà de la souffrance négative, il y avait aussi une souffrance créative, laquelle peut aboutir au plaisir.

Du fait de la transformation de ces importants concepts, c'est la discipline qui se devait de changer, non seulement sur le plan de sa dénomination mais aussi quant à sa définition. La psychopathologie du travail, comprise comme « l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail » va ainsi s'enrichir de ces nouveaux apports théoriques et réformer sa définition pour devenir « l'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail », avec une nouvelle appellation qui, de « psychopathologie du travail », devient « psychodynamique du travail » (Dejours, 1993).

La Psychodynamique du Travail (PDT) met en lumière qu'il existe une liaison dialectique entre les expériences de souffrance et de plaisir dans le travail, et que le résultat de cette relation dépend du destin que l'on donne à la souffrance. Dans ce contexte, la PDT s'efforce de comprendre quelles sont les ressources que les travailleurs mettent en œuvre pour garder leur santé psychique. Pour la PDT, le rapport entre l'homme et l'organisation du travail n'est pas rigide, mais dynamique. Dans ce rapport, il existe un équilibre qui fluctue, en permettant un progrès, contrairement à ce que défendait la psychopathologie du travail. Selon Dejours (1993) il ne faut pas seulement « élucider la signification des conduites humaines », comme avec la psychopathologie du travail, mais aussi présenter des actions. Ainsi, la psychodynamique du travail garde toujours l'aspect d'une discipline produisant des connaissances, mais incorpore aussi la possibilité d'interventions sur le terrain, dans une perspective toujours collective, jamais individualisée. C'est-à-dire que la PDT considère moins les soins individuels que les actions dirigées vers l'organisation. Le chercheur/intervenant n'est pas quelqu'un qui possède une connaissance plus profonde de la réalité du travail que les travailleurs. Ce n'est donc pas un expert, mais un interlocuteur, et peut-être un interprétant, dans le but d'aider le collectif de travail à donner un sens à l'expérience vécue dans le travail (Carpentier-Roy, 1995). La PDT travaille ainsi pour accéder au sens des attitudes et des comportements développés par les individus dans leur travail et des rapports qu'il y a entre les travailleurs et leur équilibre psychique. La PDT permet ainsi une meilleure compréhension de la relation entre les dimensions sociales et subjectives de l'activité de travail afin de comprendre le sens que la situation de travail représente pour les travailleurs. (Alderson, 2004).

3.3. La normalité comme objet énigmatique pour la PDT

Avec l'échec des études sur les pathologies mentales du travail et la constatation que la majorité des travailleurs réussissait à éviter la folie malgré une organisation du travail néfaste, la *normalité* a assumé une place prépondérante dans la psychodynamique du travail. C'est une normalité avec un équilibre instable entre la souffrance et les défenses contre cette souffrance. Une normalité qui résulte de la dynamique humaine où les relations intersubjectives (qui médiatisent le processus de construction des stratégies défensives, et parfois offensives, contre la souffrance) occupent une place centrale.

Cette normalité n'est pas l'absence de la souffrance, et cette dernière n'exclue pas le plaisir (Dejours, 1993, 1994, 2003). L'état de normalité est la conséquence de la relation entre la souffrance et les engagements contre cette souffrance. C'est une normalité toujours dépassée par la souffrance mais aussi par le plaisir, qui se traduit par une conquête dans les affrontements contre la décompensation psychique.

En psychodynamique du travail, parler de la normalité, c'est faire référence à la santé vécue en contraposition à la santé idéale. La normalité est un état où la stabilité n'existe pas, où la maladie est toujours conjurée par des interventions externes. C'est pourquoi la normalité peut être comprise comme le résultat précaire d'une lutte constante contre la maladie. Ce n'est pas un cadeau de la nature : elle s'inscrit au niveau de la culture. Par ailleurs, la souffrance est présente dans la normalité : nous pouvons donc dire qu'il y a une « normalité souffrante ». Cependant, pour être normale, cette souffrance doit rester dans la limite du supportable (Molinier, 2006). Pour supporter cette souffrance, le travailleur doit faire usage d'une intelligence astucieuse lui permettant de faire face à l'organisation du travail ou, quand cela n'est pas possible, mettre en œuvre des stratégies défensives. De cette manière, nous observons que la normalité dans le travail n'est pas la même chose que la santé au travail. Cette dernière est considérée sur le plan de l'idéal tandis que la normalité s'établit à partir de la santé concrète. La normalité est un équilibre précaire entre la santé et la maladie, entre les contraintes du travail et les défenses psychiques. Avec la normalité comme objet, la psychodynamique du travail s'intéresse autant à la souffrance qu'au plaisir dans le travail, à l'homme et aux procédures qu'il met en place pour vivre ce travail en imprimant sa marque sur l'organisation du travail et sur les situations de travail.

3.4. L'organisation du travail et la santé mentale des travailleurs

Depuis le début des études sur le rapport entre travail et santé mentale, l'organisation du travail a tenu une place centrale. Alors que les conditions de travail renvoient principalement aux environnements physiques du travail, aux environnements chimiques, aux environnements biologiques et aux conditions d'hygiène et de sécurité, le concept *d'organisation du travail* se rapporte à la division du travail, au contenu de tâches, au système de hiérarchie, aux types de commandements, aux relations de pouvoir dans l'organisation, etc. (Dejours, 1993).

Historiquement, les recherches en psychopathologie du travail mettaient l'accent sur le côté négatif de l'organisation du travail qui était responsable de l'apparition des maladies mentales chez les travailleurs. Cette compréhension a perduré à peu près pendant 30 ans jusqu'au début des années quatre-vingt quand Christophe Dejours (1980) publie un essai où il défend une position, basée sur des recherches et des études cliniques, montrant que le travail ne crée pas les maladies mentales (celles-ci ont pour l'origine l'histoire de vie des individus), même si l'organisation du travail peut pousser les gens vers un état de souffrance psychique constituant une étape vers la maladie mentale.

Dans la conception antérieure, l'organisation du travail était immuable, sans véritables options pour la transformer. Avec l'évolution que la discipline a vécue pendant les vingt dernières années, cette conception a été considérablement remaniée : aujourd'hui, nous savons que les individus ne sont pas passifs vis-à-vis des contraintes du travail et qu'ils se protègent donc de leurs effets négatifs.

La mise en place de l'organisation du travail se traduit principalement par la définition des contenus des tâches, en accord avec la division du travail. Cette définition se rapporte autant aux contenus significatifs qu'aux modes opératoires et au contenu ergonomique : gestes, postures, environnements physique, chimique et biologique, tout ce qui concerne l'utilisation du corps en situation de travail. Tout cela est à la base de ce que l'on appelle la prescription du travail, ce que tous les travailleurs doivent suivre pour accomplir leurs tâches. Mais ce n'est pas ainsi que les choses se passent véritablement. En fait, la réalisation des mêmes tâches par différents travailleurs ne s'effectue pas suivant les mêmes consignes. Si les travailleurs ne suivent pas les prescriptions, ce n'est pas parce qu'ils sont indisciplinés ou qu'ils ne comprennent pas les consignes, mais parce qu'il existe différentes injonctions dans les situations de travail (pression à la production, taux d'erreurs accepté, qualité des machines, quantité de travailleurs présents, leur expérience et leur niveau de fatigue) qui apportent de nouveaux éléments non prévus dans la prescription originale et qui demandent donc une contribution de la part des travailleurs pour que le système fonctionne (Molinier, 2006). De cette manière, plongé dans une réalité instable, le travailleur perçoit que ce que lui impose l'organisation du travail ne fonctionne pas de soi. Ainsi, pour remplir ses obligations, il découvre qu'il doit faire des réinterprétations et réordonner son protocole de travail. Ce sont donc ses adaptations, ses ajustements provenant de son ingéniosité et de sa créativité, que nous appelons le travail réel et qui devient son activité de travail. Ce

décalage entre la prescription et ce qui est réellement mis en œuvre (Laville & Durraffourg, 1973) a été un apport très important de l'ergonomie. Cet écart entre la tâche prescrite et l'activité réelle est présente dans tout secteur de travail et même dans les tâches plus fragmentées, celles que nous définissons comme étant des tâches rigoureusement d'exécution.

Selon Dejours (1993), pour que cette organisation réelle du travail soit effective, l'existence de compromis dans le collectif de travail devient nécessaire. C'est-à-dire que face au travail prescrit, les individus interprètent, d'où une diversité de compréhension de la même consigne et parfois des conflits d'interprétation parmi les travailleurs. Construire ce compromis signifie donc une participation dans le jeu social : « l'organisation réelle du travail est un produit des rapports sociaux » (p.219). Ce rapport social englobe beaucoup plus que des rapports de pouvoir ; pour la psychodynamique du travail le rapport social concerne fondamentalement l'élaboration de l'activité, autrement dit les interventions dans le travail réel.

Actuellement, de nombreux chercheurs (dont Dejours, 2008 ; Davezies, 1999 ; Valetti, 2005) mettent l'accent sur de nouvelles formes d'organisation du travail et leur rapport avec la souffrance psychique et la santé mentale au travail. Selon Dejours (2008) les nouvelles formes de management et d'organisation du travail ont abouti à une déstructuration des solidarités entre les travailleurs. Les collectifs de travail ont été remplacés par un processus d'évaluation individuelle de performance qui développe l'esprit de concurrence. Cette situation, qui est aussi utilisée comme menace, détruit la confiance entre collègues, la convivialité, le savoir-faire et la solidarité. Pour Dejours, ces nouvelles contraintes organisationnelles ne génèrent pas seulement toutes sortes de souffrances : si l'on considère l'aggravation des pathologies mentales du travail, on peut dire que cette nouvelle organisation du travail est en train de déstabiliser le rapport entre le travail et l'être humain.

En analysant l'évolution de l'organisation du travail, Davezies (1999) souligne à son tour que les atteintes à la santé par le travail sont la conséquence de trois sources : nuisance physico-chimique, usage inapproprié/excessif de l'homme au travail, et atteinte à la dignité et à l'estime de soi. Toutes ces agressions ont une relation avec les évolutions du contenu du travail et les changements dans les modes de gestion. En ce qui concerne la première source, l'auteur affirme que malgré une réduction de ce genre

de nuisance, les expositions aux risques traditionnels sont encore visibles. Quant à l'usage excessif de l'homme au travail, les nouvelles méthodes de gestion mettent en place des dispositifs de pression pour une augmentation de la productivité, sous peine de se retrouver sur la liste des prochains licenciements. On voit que l'ajustement de la production au marché se concrétise par une pression pour s'adapter au client, ce qui demande parfois des réponses immédiates ou même l'arrêt d'une tâche avant qu'elle ne soit totalement accomplie pour en commencer une autre qui n'était pas initialement prévue. On constate aussi qu'il existe un accroissement des contraintes de l'activité provoqué par l'augmentation du rythme imposé par les machines automatisées. Concernant le troisième type de source, on observe que l'imposition de l'idéologie de la qualité entraîne de nombreux bouleversements. Plusieurs transformations s'opèrent : la transformation du rapport de hiérarchies vers de nouvelles modalités d'exécution du travail (c'est-à-dire un désengagement de la hiérarchie par rapport aux tâches au profit de la prise en charge des objectifs par les travailleurs) et des transformations dans le mode de recrutement, de gestion et d'évaluation du personnel. Tous ces éléments entraînent des atteintes à la dignité et à l'estime de soi. En effet, avec le taylorisme, on avait une plus grande planification, une plus grande prévisibilité du travail et un fort attachement à la hiérarchie sur le travail. Aujourd'hui, avec une production dépendant de la fluctuation de la demande, la flexibilité est de règle et il faut un fort engagement et une plus grande responsabilité des individus, notamment du fait que les objectifs sont généralement abstraits et s'expriment à travers des chiffres et des ratios.

Dans ce contexte, la hiérarchie ne met en lumière que les objectifs, elle ne s'intéresse plus aux modes opératoires que les travailleurs vont mettre en place pour atteindre ces objectifs. Ce sont les travailleurs qui doivent prendre en charge les opérations pour atteindre les résultats escomptés. Cet écart entre encadrement et réalité de travail joue un rôle contraire au discours sur la qualité. Cet éloignement par rapport au travail réel et les pressions sur les salariés entraînent la mise en œuvre d'un processus de dissimulation des échecs en matière de production et des atteintes à la santé. Cette situation atteste de l'irrationalité de l'organisation du travail (Davezies, 1999). Cette liberté pour choisir les moyens pour faire son travail est un piège de l'organisation contemporaine du travail : l'introduction de cette autonomie ne permet pas aux individus de contrôler leur travail librement en se basant sur leur créativité. En revanche, le travailleur est toujours sous pression, avec une très grande responsabilité,

ce qui peut l'amener à une sensation d'insécurité professionnelle et existentielle (Valette, 2005).

Ces nouvelles formes d'organisation du travail et de management engendrent des manifestations inédites de souffrance au travail. Même si l'on considère l'importance de la structure de personnalité, le principal responsable de cette souffrance est le rapport social au travail produisant des relations intersubjectives perverses conduisant à la souffrance psychique et à la décompensation (Valette, 2005). Les principales plaintes concernent

- Les réorganisations d'entreprise et leurs 'plans sociaux' de licenciements
- Les délocalisations ;
- Les méthodes de management ;
- Les transformations des tâches et des postes de travail ;
- Les restructurations d'équipes de travail;
- Les discriminations de toute sorte dans le travail ;
- Les désaccords entre collègues quant aux conflits de valeurs et de méthodes de travail, principalement dans la fonction publique et dans le secteur des services, avec la mise au placard des personnes gênantes.

Ainsi, dans un scénario de compétition mondiale, les nouveaux modèles de gestion entraînent une très forte précarisation du travail, de la concurrence (parfois déloyale), des destructions de collectifs de travail, l'isolement de travailleurs etc. La souffrance psychique est ainsi une conséquence qui touche de plus en plus de travailleurs. Quant aux symptômes de ces souffrances, Dejours (1998b) en distingue deux catégories : les bruyants et les discrets.

Les symptômes bruyants, ceux qui sont visibles, démontrent que la capacité des travailleurs à contenir la souffrance a été dépassée. Ces symptômes sont comme des actes d'accusations contre l'organisation du travail et la gestion de l'entreprise. Il s'agit des conduites de vengeance dans le travail (généralement sous la forme d'acte de délinquance), des conduites de désespoir (les tentatives et les suicides réussis, principalement sur le lieu de travail) et de la pathologie mentale post-traumatique. Cette dernière est le résultat psychopathologique des agressions auxquelles sont soumis les travailleurs, les principaux types psychopathologiques de cette souffrance étant la névrose traumatique et le syndrome subjectif post-commotionnel.

Quant aux symptômes discrets, Dejours (1998b) en présente trois : les troubles cognitifs, les pathologies du surmenage et les pathologies de la désadaptation. Les troubles cognitifs sont les troubles de la séméiologie (troubles du jugement, du raisonnement logique, les troubles mnésiques et les troubles d'orientation temporo-spatiale) et le syndrome déficitaire en secteur, qui est une négation de la perception de la réalité, avec un arrêt de la pensée. Il s'agit de troubles adaptatifs, c'est-à-dire défensifs, liés aux nouveaux modèles de gestion et d'organisation du travail dans la mesure où des individus travaillent dans une gestion par objectifs, basée sur le résultat, avec une fausse autonomie. L'augmentation de leur charge de travail est l'unique façon d'atteindre leurs objectifs, avec une contradiction entre la qualité technique du travail et la mise en place d'une qualité totale, réduite à un ensemble d'indicateurs quantitatifs construits à partir de normes commerciales qui entrent en confrontation avec les règles de l'art et les règles de métier. Ces injonctions contradictoires sont à l'origine d'une perplexité, d'une désorientation et parfois même de confusions. Ces injonctions jouent un rôle dans le jugement sur ce qui est un bon ou un mauvais travail, sur l'efficacité et sur l'utilité. Dans ce scénario, les travailleurs doivent présenter de bons résultats, sous forme de données montrant leur rentabilité, ces éléments étant pris en compte dans les évaluations individuelles. La conséquence majeure de ces troubles cognitifs est l'apparition de l'anxiété et de l'angoisse.

Les pathologies du surmenage présentent des symptômes généralement somatiques masquant des processus psychiques qui restent cachés dans l'étiologie de ces pathologies. Des travailleurs exposés à des tâches répétitives sous une contrainte de temps utilisent le blocage de la pensée pour résister à leurs cadences insupportables : en s'arrêtant de penser, ils évitent la déconcentration, la baisse de cadence et les accidents de travail. Libéré de l'action de penser, le travailleur n'a plus conscience de la réalité et il évite la souffrance. Or arrêter de penser n'est pas évident : pour y réussir, les travailleurs mettent en œuvre, de façon paradoxale, une auto-accélération de la cadence. A partir de cette situation, et comme il ne pense plus, on dit qu'il se trouve dans un état de paralysie psychique caractérisée par un appauvrissement de la production imaginative. Avec la pensée neutralisée, on ne fabrique pas de maladies mentales, mais les maladies somatiques apparaissent. Actuellement, la fragilisation somatique touche des ouvriers mais aussi des travailleurs du secteur tertiaire, à l'exemple du tri postal, du

secteur bancaire et des assurances et de tous ceux qui travaillent sous contraintes de temps (Dejours, 1998b).

Enfin, les principales victimes des changements engendrés par les nouvelles formes d'organisation du travail présentent les pathologies de la désadaptation. Dans un contexte où la réadaptation s'impose, ces individus n'ont plus confiance en eux. Ils croient qu'ils n'ont plus les compétences requises pour faire face aux nouvelles performances que l'on attend d'eux ; de plus, leur sentiment de honte et leur timidité ne leur permettent pas de demander de l'aide quand ils en ont besoin, ce qui se traduit par de l'anxiété. Ils deviennent les victimes de propos ironiques, injurieux et subissent aussi des humiliations. Pris dans un processus d'isolement, ils sont stigmatisés voire objet de harcèlement/mobbing.

Toujours sur le rapport entre nouvelles organisations du travail et santé mentale, Davezies (1999) affirme que c'est la dégradation de la qualité et du sens du travail qui conduit principalement aux plaintes des travailleurs dans les cabinets médicaux. L'impossibilité de concilier les critères quantitatifs imposés par la direction avec les critères qualitatifs engendre la souffrance psychique. Les principales conséquences s'observent au niveau de l'identité mais aussi de la santé. Se rendre compte que l'on effectue un travail sans qualité (dans la conception du travailleur) dégrade son image personnelle et l'estime de soi ; cela provoque la mise en place de stratégies défensives et parfois d'une pathologie. Dans ce contexte, la souffrance psychique se manifeste sous la forme de plaintes, de pleurs, de colère, de dégoût, de consommation d'alcool, d'anxiolytiques, d'antidépresseurs, et à travers la violence sous diverses formes.

3.5. De la souffrance au plaisir dans le travail

3.5.1 Relations intersubjectives

Dans la situation actuelle où nous trouvons encore des organisations de travail taylorisées, de nouvelles formes d'organisations du travail et parfois un mélange de ces deux modèles, les travailleurs sont soumis à des contraintes qui peuvent les amener à la souffrance psychique mais aussi au plaisir dans le travail. Tout d'abord, il nous semble

important de répéter que face aux problèmes créés par l'organisation du travail, les individus ne sont pas spectateurs et cette organisation du travail n'est pas immuable.

Rappelons tout d'abord que les travailleurs sont toujours en rapport les uns avec les autres. C'est ensemble qu'ils construisent leurs stratégies défensives et affrontent leur souffrance, qu'ils s'engagent dans le combat pour la reconnaissance de leur contribution au travail, c'est conjointement qu'ils élaborent des règles pour faire face aux limites des situations de travail, en transformant dans la pratique quotidienne l'organisation du travail. Ainsi, pour Dejourns et Abdoucheli (1994), il n'y a pas de relation strictement technique, cognitive ou physique de l'homme avec le travail. La relation avec la technique est médiatisée par un ensemble de rapports : hiérarchiques, de subordination, de solidarité, de reconnaissance et des rapports de conflits. C'est-à-dire que l'organisation du travail est fondamentalement une « relation intersubjective et une relation sociale ».

Dans des situations de travail où les consignes ne sont pas suffisantes pour atteindre les objectifs, il faut que les travailleurs mettent en œuvre des adaptations et des réinterprétations. Ils donnent ainsi naissance à une organisation réelle du travail, technique mais aussi humaine, qui se modifie en fonction d'hommes réels, de collectifs, de l'histoire locale et du temps. Ainsi le travailleur interprète sa relation avec son travail et socialise cette interprétation par des actes intersubjectifs. C'est en se basant sur ces interprétations qu'il met en place ses actions et ses réactions vis-à-vis du travail en contribuant à l'évolution des relations sociales de travail (Dejourns & Abdoucheli, 1994).

Dans ce contexte, médiatisé par des relations intersubjectives, l'organisation du travail est toujours un mouvement entre le travail prescrit (les tâches) et le travail vraiment effectué (le travail réel). Il est clair que pour que le travail puisse avancer, il faut que le salarié surmonte ses difficultés, et pour cela le collectif de travail a une place fondamentale. C'est au travers du collectif que les individus construisent et socialisent les ficelles et les orientations communes pour l'organisation du travail ; c'est également au sein du collectif que les travailleurs élaborent et partagent des règles qui orientent l'action face aux adversités du travail et construisent aussi la solidarité. De cette manière, le collectif offre un espace d'expression et de développement pour les travailleurs, ce qui favorise la construction de la santé (Davezies, 2005).

3.5.2. Le fonctionnement du collectif de travail et les règles du métier

Quand on parle du collectif de travail, on ne fait pas simplement référence à un groupe ou une équipe de travail. Pour qu'existe un collectif de travail, il faut que plusieurs travailleurs soient ensemble et travaillent à une œuvre commune en respectant les règles du métier. Plusieurs éléments s'imposent alors : l'existence des plusieurs travailleurs, une œuvre commune, une ou diverses règles et le respect durable de ces règles par chacun, ce qui se produit quand les individus ont bien intériorisé les règles (Cru, 1987).

Le collectif de travail joue un rôle très important pour que l'individu intervienne dans son travail, car c'est là qu'il élabore ses contributions au travail, à l'exemple des savoir-faire de prudence et des règles de métier, en mettant en œuvre ses connaissances pour faire face aux contraintes du travail ou pour construire ses stratégies défensives d'évitement de la souffrance.

Dans le cadre des études sur les échecs des consignes de sécurité prescrites par l'organisation du travail pour les ouvriers du bâtiment, on s'est aperçu que ces mêmes ouvriers préféraient mettre en place une prévention spontanée provenant de la tradition du métier plutôt que de suivre le protocole de sécurité élaboré par des experts externes au travail. Ces résistances à la prescription externe traduisent un rejet de la séparation sécurité/travail, de l'augmentation de la charge de travail (due au excès de consignes de sécurité) et démontre aussi une préférence des ouvriers pour mettre en place des habitudes, des aptitudes et des comportements paradoxaux qui s'articulent de façon cohérente pour affronter la peur des accidents (et les risques), ce qui se configure comme une idéologie défensive du métier. On s'aperçoit que ces procédures, ces stratégies, ces savoirs de prudence entraînent une autorégulation du collectif de travail, des rythmes et des modes opératoires individuels. Ces savoir-faire de prudence intègrent le savoir ouvrier, dont ils sont indissociables. Ils comportent une partie consciente et une autre acquise dans les habitudes et les traditions de la profession. Nous observons aussi que certains comportements initialement mis en place pour se protéger des accidents deviennent des actes qui servent à améliorer la maîtrise des tâches et la qualité du travail (Cru, 1987b ; Cru & Dejours, 1987).

Comme pour les savoirs de prudence, c'est dans les rapports sociaux du travail que les individus mettent au point un ensemble de régulations des relations avec leurs

collègues et d'autres professionnels dans leur travail, ce que l'on appelle les règles du métier (Cru & Roquelaure, 2008). Cela signifie que le métier ne se réduit pas à la technique : il est fondamentalement composé de relations entre les hommes. Pris dans une réalité de travail, les individus construisent, perfectionnent et reconstruisent quotidiennement et collectivement un ensemble de règles qui balisent leur au travail, les orientent et les font aller de l'avant (Cru, 1987).

Au-delà de la construction collective, ces règles sont inscrites dans l'histoire, dans les habitudes et dans la tradition du métier. Elles se rapportent à un art de vivre et à un langage de métier.

Dans le métier, beaucoup d'événements sollicitent l'intervention des travailleurs, mais au-delà du travail, il existe des moments pour bavarder, pour faire la fête et pour reprendre le travail. Ainsi on s'aperçoit que l'art de vivre s'inscrit dans le domaine des représentations continues en considérant les rôles, la tradition, la langue, les jeux, etc. Le métier est aussi, lui-même, « un art de vivre ». Par ailleurs, dans le travail, basé sur l'histoire et la tradition du métier, les individus créent collectivement des expressions et attribuent d'autres sens à des mots, tout cela pour faciliter la communication entre eux : c'est le langage du métier. Ainsi, l'art de vivre et la langue du métier contribueront à la transmission des règles grâce à un vécu et à un parlé spécifiques. Dans ce contexte, le processus d'acceptation des règles n'est pas exclusivement rationnel, il se réalise principalement par la voie de l'intériorisation (Cru, 1987).

On peut différencier les règles du métier à partir de quatre classifications : premièrement les règles sociales qui ordonnent les relations entre les individus ; ensuite les règles techniques qui s'occupent de l'organisation des activités ; les règles langagières pour faciliter la compréhension en partageant le même langage ; et enfin les règles éthiques qui définissent ce qui est juste ou injuste, ce qu'on doit faire et ce qu'on ne doit pas faire (Molinier, 2008).

Nous percevons donc que la différence entre un groupe ou une équipe et un collectif de travail réside principalement dans le fait que ce dernier est organisé par des règles de métier. Des règles qui résultent de l'histoire du métier et des relations entre les individus au sein de ce métier. C'est à partir du partage de ces règles que les travailleurs sont autorisés à être membre d'un collectif.

3.5.3. L'intelligence pratique

En partant de la conception que le travail ne va pas de soi et qu'il y a un décalage entre ce qui est prescrit et le travail réel, on peut affirmer que les initiatives et la créativité des travailleurs sont une nécessité pour surmonter les difficultés du travail. Ce que les gens appellent ingéniosité est désigné par la psychodynamique du travail comme intelligence pratique. Ce concept est une avancée par rapport à celui de savoir de prudence. Les études ont montré que les trucs et les ficelles qui étaient mis en place pour prévenir les accidents au travail étaient aussi utilisés par les travailleurs pour améliorer leur maîtrise du processus de travail et par conséquent le résultat du travail. Selon Dejours, (1993c) le plaisir au travail est construit sur la possibilité qu'a l'ouvrier de mettre en place ce genre d'intelligence, principalement quand cette dernière est reconnue pour la contribution qu'elle a apportée à l'organisation du travail. Le plaisir qui en découle est lié à la santé et est en même temps médiateur de l'accomplissement de soi et de la construction de l'identité. L'intelligence pratique possède notamment les caractéristiques psychiques suivantes :

1. Première caractéristique psychique : ce type d'intelligence est enraciné dans le corps.

Généralement, la prise d'initiative pour intervenir dans des situations de travail est la conséquence d'une alerte résultant d'une situation qui entraîne une gêne (bruits, vibrations, signaux visuels, etc.) affectant le corps. Il s'agit donc du résultat de l'expérience du vécu par le corps. Ce sont les changements intervenant dans les situations qui interpellent le corps et qui excitent la curiosité du travailleur pour trouver une explication ou une solution au problème. Cette perturbation du corps active et déclenche le jeu de l'intelligence pratique. En effet, à partir de sa perception, le travailleur interprète et diagnostique la situation afin de réaliser des actions correctrices ; c'est seulement après cette correction nécessaire qu'il va s'intéresser à l'aspect technique du problème. Quand l'intelligence du corps opère, l'utilisation des données techniques vient ensuite avec le but d'assurer l'efficacité et l'universalisation d'acte qui a été mis en œuvre. Il faut néanmoins préciser que l'engagement du corps ne signifie pas l'absence de réflexion.

2. La deuxième caractéristique nous enseigne que le résultat est plus important que les moyens d'obtention de ce résultat. Ainsi, dans un premier temps, les bricolages et les tricheries seront utilisés. C'est seulement ensuite que viendront l'explication et la légitimation. Autrement dit, l'expérience précède le savoir.

3. La troisième caractéristique est que l'intelligence pratique est présente dans tous les genres d'activités professionnelles, aussi bien dans celles cataloguées comme manuelles que dans celles estampillées d'intellectuelles et de théoriques.
4. La quatrième caractéristique est son pouvoir de création : l'ingéniosité est présente partout, même dans de nouvelles structures. On parle ainsi d'intelligence rusée.
5. La dernière caractéristique est sa capacité à toucher l'ensemble des travailleurs, aussi bien ceux en bonne santé que ceux présentant un corps épuisé ou malade et où la possibilité de mettre en œuvre cette intelligence est réduite.

La forme qui entoure l'intelligence pratique dépend, d'un côté de l'organisation du travail et des rapports sociaux de travail, et de l'autre de l'histoire personnelle du sujet et du rapport de la situation de travail avec cette histoire. C'est cette histoire singulière qui sera à la base des interprétations des individus face aux situations de travail. Ainsi, la mobilisation psychique des individus dans l'organisation du travail devient très forte et pousse spontanément les individus à s'investir dans leur travail. En revanche, il y a des situations où l'intelligence ne se déclenche pas, c'est-à-dire que la spontanéité des contributions a été brisée (Dejours, 1993c).

Soulignons aussi qu'il est fondamental que les apports individuels de l'intelligence rusée soient coordonnés ; dans le cas contraire, cela peut engendrer de l'incohérence et des incompréhensions entre les individus et remettre en cause les avantages de l'intelligence pratique. Il faut donc coordonner les intelligences rusées singulières (métis), ce qui implique l'utilisation de la sagesse pratique (phronèsis). Cette dernière est une forme d'intelligence engagée dans la discussion qui précède une délibération, et qui est utilisée pour stabiliser certains apports de l'intelligence pratique ou en rejeter d'autres. De cette façon, c'est avec l'activation de la sagesse pratique que les trouvailles de l'intelligence rusée peuvent être intégrées dans les règles du travail (Dejours, 1993c). Mais pour qu'une coordination soit effective, il faut que la coopération soit claire, basée sur la visibilité et la confiance.

La visibilité et la confiance ces sont deux critères fondamentaux pour la réussite du processus de coopération permettant des régulations des « tricheries » mises en place par l'intelligence pratique au travail. Cela dépend de l'intérêt des gens à travailler et à surmonter ensemble les difficultés du travail (Dejours, 1993). Mais même si les travailleurs ont le désir de coopérer, il y a nécessité de relations de confiance entre eux. La coopération dépend de la confiance, et pour que cette confiance existe il faut une

visibilité des modes opératoires dans le travail. En ce sens, chacun a le droit de savoir comment les collègues respectent l'ensemble des règles du collectif. C'est la raison pour laquelle tous doivent rendre public leur façon de tricher et leur relation avec les règles du métier (Dejours, 1993c). C'est dans un tel collectif de travail, où règne le respect et où les règles et les ficelles de l'intelligence pratique sont socialisées, qu'il est possible de discuter les apports de chacun dans l'organisation du travail afin d'en valider certaines mais aussi de refuser celles qui mettraient en danger la sécurité et la qualité du travail. Mais pour que ce processus puisse avoir lieu, il faut qu'existent des espaces publics de discussion plutôt informels et non institutionnels.

3.5.4. La mobilisation subjective et la dynamique de la reconnaissance

Dans le travail rien n'est prêt à emploi ; quel que soit le métier, les travailleurs doivent toujours adapter les ordres de travail pour faire avancer l'activité, tout en respectant la sécurité des hommes et des machines. Mais si ces adaptations, les trucs, les ficelles et même les fraudes sont nécessaires pour atteindre les objectifs du travail, elles ne sont pas autorisées par la hiérarchie. Ainsi le travailleur se place dans une situation hors-la-loi, hors règlement et risque d'être sanctionné pour cela.

Généralement, on observe qu'en dépit des difficultés vécues dans les situations de travail, les agents s'efforcent de bien remplir leurs objectifs et de faire face aux demandes de l'organisation envers la qualité du travail. Par contre, on constate aussi qu'il existe des situations de travail où l'intelligence pratique ne se déploie pas. Une situation de travail adéquate suppose l'existence de certaines conditions pour que les individus puissent s'investir dans la dynamique d'évolution de l'organisation du travail.

Selon Dejours (1993), cette mobilisation suppose que les individus fassent des efforts d'intelligence pour répondre effectivement aux contraintes du travail et des efforts d'élaboration pour trouver la meilleure façon d'arbitrer les règles et les difficultés du travail. De plus, les travailleurs doivent participer activement aux débats d'opinions sur les choix et les décisions à prendre par rapport à l'organisation du travail. Cet engagement dans les espaces de discussion présente aussi des risques. Autrement dit, on est bien dans un processus de coopération, et celui-ci ne va pas de soi. Il faut toujours une mobilisation, c'est-à-dire une contribution particulière des travailleurs à la progression de l'organisation du travail, fruit d'une volonté personnelle. Car il n'existe pas de prescription pour la mobilisation subjective, elle est toujours spontanée. Ce qui

nous intéresse est de savoir ce que nous devons faire pour ne pas empêcher la mobilisation de l'intelligence et de la personnalité des travailleurs. Pour autant, même si cette mobilisation subjective est spontanée, elle attend une rétribution comme contrepartie de ses apports à l'organisation du travail. Cette rétribution peut prendre la forme d'un geste de la part des agents de maîtrise qui vont être plus accommodants face à ces entorses au règlement ou bien, plus généralement, la forme d'une reconnaissance de la contribution des travailleurs à l'organisation du travail.

3.5.5. La reconnaissance

La dynamique de la reconnaissance s'établit par l'élaboration de jugements qui ne s'occupent pas des organigrammes, des protocoles ou des fiches de postes. En effet, ces jugements sont totalement basés sur le travail effectivement réalisé. De plus, ce jugement porte exclusivement sur l'activité et non sur le sujet (Molinier, 2008 ; Dejours, 1993, 2007). La reconnaissance se compose de deux types de jugement : le jugement d'utilité et le jugement de beauté.

Le jugement d'utilité concerne l'utilité des apports techniques, économiques et sociaux des individus, déployés de façon singulière et collective, visant à l'amélioration de l'organisation du travail. C'est un jugement sur l'utilité des trouvailles et des efforts en vue d'ajuster l'organisation du travail. Ce jugement est prononcé par la hiérarchie et parfois par les clients. Elle se matérialise éventuellement par une augmentation de salaire, par des primes ou des avancements. Au niveau de l'identité, ce genre de jugement est important lorsque les individus ont l'ambition de contribuer au développement de la société.

Le jugement de beauté, quant à lui, est délivré par les collègues et se réfère aux règles de l'art. Il s'agit de la reconnaissance de la qualité et de la justesse du travail en accord avec les règles de l'art et du métier. C'est à partir de cette reconnaissance que le sujet s'intègre à un collectif ou à une communauté d'appartenance. Une deuxième dimension est liée à la reconnaissance que le travail de l'individu, même en ayant des qualités communes avec celui de ses collègues, possède des caractéristiques uniques par rapport au travail des autres. C'est donc une reconnaissance qui attribue au sujet une originalité qui le distingue de ses collègues. La question de l'identité individuelle est ici présente dans le contexte des rapports intersubjectifs de travail.

Selon Dejours (1993c), le jugement de beauté réfère à un ensemble de normes, de règles et de valeurs du métier (rationalité pratique) et à des contributions singulières de créativité (rationalité subjective). Le jugement d'utilité porte, quant à lui, sur l'efficacité (c'est la rationalité instrumentale).

La dynamique de la reconnaissance, à travers le jugement, va uniquement mettre en lumière les résultats de l'activité. Il n'y a pas de référence au sujet. Cependant, après ces jugements, cette reconnaissance aura un impact sur la personnalité et l'identité. Cela signifie qu'il faut d'abord une reconnaissance du « faire » pour qu'ensuite apparaissent des gains identitaires. C'est à travers la reconnaissance que la souffrance, liée aux tricheries mises en place par l'intelligence pratique dans le travail, prend tout son sens. Reconnu par ses apports au travail, l'individu est gratifié, valorisé, ses attentes en matière d'accomplissement de soi sont assouvies (construction d'une identité sociale) et il peut transformer la souffrance en plaisir (Dejours, 1993). On voit ici que travailler signifie produire/fabriquer, mais aussi produire et se transformer soi-même (Dejours, 1998c). C'est ainsi la dynamique de la reconnaissance qui permet la transformation de la souffrance en plaisir. Cependant, quand cette dynamique fait défaut, cette souffrance ne peut plus trouver de sens. Les travailleurs s'engagent alors dans des stratégies défensives contre la souffrance, ce qui peut les amener à la maladie mentale ou somatique.

3.6- Des stratégies défensives à la souffrance pathogène

Il n'y a aucun doute que des divergences entre l'organisation du travail et le monde psychique du travailleur peuvent provoquer de la souffrance psychique. Pour faire face à cette souffrance, les individus mettent en place des stratégies défensives individuelles et stratégies collectives. On peut être confronté à des comportements que l'on jugera bizarres, paradoxaux, irrationnels, mais qui ont un sens dans la nécessité qu'ont les individus de se protéger contre leur souffrance. Ces stratégies de défense ont une base symbolique commune entre les individus ; elles s'articulent au travers de croyances et de comportements dont la finalité est de réduire, de modifier et de transformer la perception de la réalité pathogène qui peut déclencher la souffrance.

La découverte des stratégies défensives est issue des analyses de la psychodynamique du travail et, d'une façon générale, dans les études sur la santé mentale au travail depuis le début des années 80, quand Christophe Dejours a présenté le concept de l'idéologie de la haine du sous-prolétariat contre la maladie qui peut empêcher de travailler (Dejours, 1980). Plus que la maladie, cette idéologie de la haine consiste à éviter le risque de privation de travail et par conséquent de la misère et de la mort. Selon Dejours (op.cit) les stratégies défensives¹ présentent les caractéristiques suivantes :

1. Le but de ces stratégies est de masquer, d'occulter une anxiété grave.
2. Ces stratégies comportent des caractéristiques spécifiques par rapport au métier.
3. Elles ne se dirigent pas contre une angoisse interne, intrapsychique, mais contre un danger et un risque externe, réel.
4. Pour être opératoire elle nécessite l'implication de tous. Ceux qui ne les suivent pas sont exclus du collectif.
5. Pour quelques modifications relativement rigides par rapport à la réalité.
6. Elles se présentent comme aussi vitales et nécessaires que la réalité et sont quasiment inévitables, obligatoires.

Le plaisir ou la souffrance sont des vécus individuels et subjectifs, chacun les vit conformément à son histoire de vie; la souffrance n'est jamais la même pour des personnes différentes. En dépit de cela, dans une réalité de travail, les agents qui vivent individuellement leur souffrance sont capables de construire des stratégies collectives de défense qui sont en même temps un collectif de règles : ces stratégies défensives sont des règles construites à travers des consensus et des accords normatifs. Il faut aussi préciser que même si ces stratégies de défense sont inconscientes (au sens propre du terme et non dans son acception freudienne), ou non volontaires, rien n'est naturel ou automatique dans ce domaine. Une stratégie défensive ne vient pas au hasard, c'est une

¹Dans le texte original, Dejours utilise l'appellation - idéologie défensive - , mais dans l'addendum théorique (1993) il fait une actualisation en affirmant que ce qu'il appelait - idéologie défensive - en 1980, pourrait maintenant être comprise comme « stratégies collectives de défense », parce que le terme idéologie défensive actuellement se rapporte à une radicalisation des stratégies défensives. A ce moment du texte, je trouve plus approprié d'utiliser la terminologie - stratégies collectives – pour simplifier la compréhension.

construction complexe qui mobilise l'intelligence individuelle et l'intelligence collective.

Si les défenses sont essentielles pour la santé mentale, elles peuvent aussi conduire à des distorsions qui empêchent la réflexion sur ce qui provoque la souffrance. Pour Dejourns et Abdoucheli (1994), il y a des cas où les stratégies défensives deviennent aussi importantes pour les travailleurs qu'elles le sont dans le processus d'affrontement aux contraintes de travail : elles deviennent un objectif en soi. A partir de là, les agents font tous les efforts possibles pour combattre ce qui pourrait mettre en péril leurs stratégies défensives, même s'il s'agit d'une procédure permettant, mieux que ces stratégies, d'éviter la souffrance. Les stratégies, qui étaient une défense contre la souffrance, deviennent une promesse de bonheur, la défense des stratégies devient alors une idéologie défensive.

Les stratégies collectives de défense peuvent ainsi comporter des ambiguïtés : en même temps qu'elles protègent les travailleurs des contraintes du travail, elles les empêchent de penser et de construire des actes pour la transformation de l'organisation du travail.

3.7- La souffrance pathogène

Quand le travailleur n'a plus de marge de manœuvre pour intervenir face au décalage entre le travail prescrit et le travail réel et quand les stratégies défensives ne sont plus capables de masquer la réalité, la souffrance survient. Une souffrance qui passe par le discours et le vécu des ouvriers dont la base s'organise fondamentalement autour des symptômes principaux de l'ennui et de la peur. On se trouve alors sur le terrain des insatisfactions, des sentiments d'inutilité, du manque de sens du travail et de la déqualification. En ce qui concerne la peur, elle est présente dans tous les types de professions, aussi bien celles à caractère traditionnellement répétitif que celles rencontrées dans les fonctions administratives. Cette peur est la conséquence des performances exigées, du rythme, de la cadence et des quotas à respecter, principalement chez ceux qui débutent dans un nouveau poste. Dans ce dernier contexte, l'anxiété est une réponse aux cadences, à la vitesse, ainsi qu'une réponse aux salaires, aux primes et aux bonus. Les travailleurs sont toujours soumis au risque de ne pas atteindre leur but. La peur, qui provient du combat continu contre le temps et des doutes d'être à l' hauteur de la performance demandée, provoque chez le travailleur une

résistance aux changements de poste. La maîtrise du poste de travail constitue une conquête pour le travailleur, donc des changements de poste signifie revivre toutes les difficultés déjà surmontée. L'anxiété, déclenchée par des exigences de performance et par l'imposition de la réussite, mine la santé mentale des agents (Dejours, 1980). Il s'agit alors d'une porte ouverte à la souffrance.

Pour la psychodynamique, la souffrance est toujours présente dans le travail : elle est la conséquence de la rencontre de l'histoire du sujet avec la réalité du travail. Néanmoins, ce qui nous intéresse, c'est la question du destin de cette souffrance. Si, dans leur travail, les individus ont la possibilité de faire usage de leur ingéniosité et de passer par la dynamique de la reconnaissance, ils se situent dans le domaine de la souffrance créative, à la recherche de contributions importantes au niveau de l'identité. En revanche, s'ils ne profitent pas de cette dynamique, si leurs efforts ne sont pas reconnus, il ne leur reste plus que la souffrance pathogène. Selon Davezies (1999), la souffrance pathogène se produit quand les salariés ne parviennent plus à faire entendre leurs opinions, quand ils ne sont plus capables de défendre les valeurs qui donnent un sens à leur vie ou même quand ils ne réussissent plus à penser ce qui leur arrive et à élaborer des chemins d'action. Ce type de souffrance se situe entre la maladie et la santé, autrement dit entre la normalité et le pathologique. Nous pouvons dire aussi que cette souffrance implique un combat constant entre le sujet et les caractéristiques du travail qui le poussent vers la maladie mentale (Dejours 1987 ; Dejours & Abdoucheli, 1994).

Pour Alderson (2004), quand l'organisation du travail ne permet pas aux travailleurs de faire des médiations entre le travail prescrit et le travail réel et de trouver, grâce à leur intelligence pratique, la microrégulation nécessaire à la résolution des problèmes rencontrés dans le travail, on rentre alors dans le domaine de la souffrance. Selon Alderson, cette souffrance psychique décrit un mal être qui s'exprime à travers la monotonie, la déception, l'insatisfaction, l'ennui, l'anxiété, la peur, l'angoisse, la colère, etc.

En plus du blocage de la relation entre l'organisation du travail et le sujet, en plus du manque de reconnaissance et de la présence de l'empire de la peur dans le travail, la domination symbolique est aussi un facteur important du déclenchement de la souffrance psychique au travail. Selon Valette (2004), cette domination est une pression psychique qui agit directement sur les capacités de discernement des individus,

principalement *via* la communication des entreprises et les protocoles techniques de travail (les plus abstraits d'entre eux) qui font usage du savoir scientifique pour imposer leurs principes comme des vérités absolues (par exemple les démarches d'évaluation qualité). Tout cela peut entraîner chez les salariés une confusion dans leur aptitude à discerner le vrai du faux et une démobilité psychique, avec un sentiment de se diriger « droit dans le mur ». Quand ils perçoivent qu'il n'est plus possible de réduire le niveau d'insatisfaction, ils entrent dans la souffrance.

Nous voyons donc que ce côté pathogène de la souffrance psychique est un état de gêne, vécu par l'individu, avec un sentiment de déplaisir qui l'installe petit à petit hors de la normalité et le rapproche plus en plus proche de la maladie mentale. Mais cela ne se produit pas sans la résistance des agents désireux de préserver leur santé mentale, que ce soit à partir de stratégies défensives, qui à ce moment ne sont plus aussi efficaces, ou que ce soit par des stratégies de défenses individuelles. A cet instant, le sujet profite de moins en moins des amitiés, de la coopération, de la solidarité et de la convivialité au travail.

Dejours et Jayet (1994), à partir d'une recherche dans une usine de « process »², ont identifié certaines expressions de la souffrance chez des salariés : attitudes agressives et comportements violents ; soucis par rapport à des situations de travail pénibles ; absences de fêtes et de petites réunions avec les collègues de travail ; sentiment de ne pas être reconnu dans le travail ; sentiment d'injustice vis-à-vis de la rémunération ; tensions entre collègues et entre équipes de travail ; destruction de la confiance et avancée de l'individualisme. De même, Bertin et Derriennic (2001), à partir d'une enquête longitudinale réalisée dans sept régions françaises en 1990 et en 1995, ont identifié quatre modalités de souffrance psychique : le sentiment de solitude, le sentiment de lassitude, l'inhibition, et la propension à l'agressivité.

En partant de l'analyse de la souffrance dans le cadre des nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail, Davezies (1999) affirme que les sujets qui s'investissent le plus dans leur travail, qui ne participent pas aux tricheries et qui ne se

²Les industries de « process » sont celles qui créent de la valeur ajoutée aux matières premières à travers leur transformation en un produit final, à partir d'activité de séparation, de conformation ou de réactions chimiques (Borges & Dalcol, 2002).

protègent pas suffisamment, sont les principales victimes de la violence, de la marginalisation et des atteintes à la santé par la souffrance psychique. Cet auteur affirme qu'il existe trois modes d'expression de cette souffrance. Elle se manifeste d'abord par des plaintes, des pleurs, par des colères et des dégoûts auprès des médecins ; ensuite interviennent l'usage d'alcool, d'anxiolytiques et d'antidépresseurs, principalement dans certains secteurs professionnels ; et enfin cette souffrance va se rendre visible par la violence, contre les autres et contre soi-même (comme les tentatives de suicide et les suicides sur le lieu de travail). Il n'est donc pas rare que cette situation mène à la maladie physique ou mentale.

A peu près à la même période, Dejours (2000) analyse comment des transformations historiques et sociales ont contribué à l'apparition de nouvelles pathologies mentales. Selon lui, il y a eu une amplification des manifestations pathologiques de « surcharges » (les TMS – troubles musculosquelettiques ; LER – lésions par effort répétitifs, lésion par hypersollicitation), des affections post traumatiques (actuellement, cela touche les victimes d'agression sur le lieu de travail comme les agents bancaires, les infirmières d'urgence, les agents de La Poste, les enseignants des lycées et collège etc.), des violences pathologiques (usage de la violence entre collègues, violence contre des équipements, vandalisme, erreurs intentionnelles qui provoquent des pertes financières, de rares actes de violence envers les clients et principalement la violence envers soi-même), des pathologies cognitives (troubles de la pensée, du jugement, de la mémoire...), et de cette entité nouvelle qu'est le harcèlement moral (qui se caractérise par la passivité et l'absence de solidarité de la part des collègues de la victime et par un changement du sens de la justice au travail).

Toujours sur ce même sujet, et plus récemment, Dejours (2008) observe trois éléments fondamentaux dans les nouveaux modes de gestion qui entraînent une augmentation des troubles psychopathologiques dans le travail : la généralisation des évaluations individuelles de performance ; l'usage par les entreprises des critères de qualité totale, et l'absence d'intervention de l'État quant aux transgressions des droits de protection et de santé au travail. De plus, l'utilisation de la menace comme méthode de gestion a dissout la confiance entre les collègues, en mettant en place le chacun pour soi et en pulvérisant la convivialité, la prévenance, la coopération, le savoir-faire et la solidarité entre les agents. C'est pourquoi les stratégies collectives de défense s'établissent difficilement et l'on observe de plus en plus de décompensations psychopathologiques.

Enfin, il est clair qu'il n'existe pas de neutralité dans le travail. Nous sommes dans une dynamique de la souffrance créative ou de la souffrance pathogénique. Quand on rentre dans le monde du travail, nous percevons que les choses ne fonctionnent pas de soi et qu'il ne suffit pas de suivre strictement ce qui a été prescrit : il est impératif que de mettre en œuvre notre intelligence, notre expérience de vie et notre expérience professionnelle, apportant quelque chose de plus pour réussir l'activité. Mais ces apports aux situations de travail se situent généralement hors des règles, d'où le risque et d'être sanctionné. Quand la hiérarchie et les collègues valorisent nos apports à l'organisation du travail, nous profitons de la dynamique de la reconnaissance et cette dernière a une influence positive dans la construction de notre identité. En revanche, si malgré nos efforts pour surmonter les obstacles de l'organisation du travail pour bien réaliser l'activité, nous ne sommes pas reconnus, et surtout si les responsables hiérarchiques mettent en place des actions pour briser les apports de l'intelligence créative, il faut faire appel aux stratégies défensives individuelles et collectives nous permettant d'éloigner de la conscience les sentiments d'injustice, d'insatisfaction et la peur. Mais quand ces stratégies ne sont plus capables de bloquer ces sentiments, l'individu entre dans la dynamique de la souffrance pathogénique, ce qui peut aller jusqu'à la maladie mentale décompensée.

Dans une analyse critique de la psychodynamique du travail, Codo (2000) affirme que Dejours garde toujours la méthodologie de la psychanalyse pour connaître le travail, en utilisant la parole, l'écoute et l'interprétation des travailleurs, bien qu'il insiste sur l'existence d'une distance entre la psychodynamique et la psychanalyse. La psychodynamique est donc insuffisante pour appréhender le travail, les individus relevant de cas spécifiques ne permettant pas la généralisation. La psychodynamique du travail est une technique et non une science. De plus, ce qui intéresse la PDT, c'est le vécu subjectif du travailleur. Ainsi, Codo affirme que la principale contribution de la psychodynamique dans le domaine de la santé mentale au travail ne porte que sur les stratégies collectives de défense.

Chapitre 4- La motivation au travail

La motivation a été l'objet d'études et de recherches de la part nombreux théoriciens représentant les courants les plus variés au cours du vingtième siècle. Savoir ce qui motive le travailleur, c'est découvrir le processus à adopter vis-à-vis de ce dernier pour qu'il investisse le meilleur de lui-même dans son travail, permettant un meilleur développement personnel et professionnel, et par conséquent organisationnel. Il existe de nombreuses études dans le domaine des sciences humaines et sociales, principalement en psychologie et en sociologie, qui cherchent à présenter des modèles motivationnels capables de promouvoir une relation plus satisfaisante entre l'homme et son travail. Mais malgré des décennies d'études, les opinions sont controversées et il n'existe pas de position commune entre les chercheurs sur ce qu'est la motivation et la manière dont elle agit.

Selon Archer (1978), le motif est une nécessité qui opère sur l'intellect, en déterminant l'action de la personne. Il affirme que la motivation est une direction pour l'action et qu'elle naît d'un motif (d'une nécessité). Il affirme encore que la satisfaction est la satisfaction ou l'élimination d'une nécessité et que *motivateur* et facteur de satisfaction sont antithétiques. Selon lui, il est important de souligner que le motivateur est la nécessité et non le facteur de motivation de la nécessité. Il défend ainsi l'idée que la motivation trouve son origine dans les besoins humains et non dans les objets de satisfaction de ces besoins. En ce sens, il alerte sur la confusion qui s'opère entre facteur de satisfaction et nécessité.

Au sein des divergences qui existent sur ce sujet, la principale interrogation est liée à la nature de la motivation. Pour certains théoriciens, les facteurs extrinsèques à l'individu sont motivants, pour d'autres non. Selon Bergamine et Coda (1990), lorsque le comportement est déterminé par l'environnement, la conséquence est une simple réaction comportementale de la personne aux stimuli présentés. Cependant, quand l'action présente une origine interne à la personne, le comportement manifeste peut réellement être identifié à une motivation.

Pour Skinner (1983), la personnalité de l'homme peut être modelée en accord avec une programmation préalablement établie prévoyant un contrôle rigoureux des

variables extérieures. Ainsi la motivation n'est rien de plus qu'un schéma de liaison stimulation – réponse. Cette théorie illustre le comportement réactif qui relève du mouvement et ne peut être considéré comme une motivation. Une personne n'en motive pas une autre, mais fait en sorte qu'elle puisse opérer un mouvement. Ce mouvement apparaît et continuera d'exister le temps que durera ce renforcement positif et disparaîtra quand ce renforcement aura cessé.

Ce qui est effectivement perceptible, c'est qu'une personne ne peut en motiver une autre. Au lieu de motiver, on satisfait ou contre-satisfait sa nécessité, son besoin. Pour que s'effectue la contre-satisfaction, il faut une augmentation de la tension de la nécessité par la diminution des facteurs de satisfaction. Ainsi, de la même manière qu'un facteur de satisfaction a besoin d'une nécessité réelle sous-jacente pour pouvoir être efficace, un facteur de contre-satisfaction a besoin d'une nécessité réelle non satisfaite. Nous percevons donc que les besoins humains sont déterminés exclusivement par la nature intrinsèque de chaque personne (Archer, 1978; Gooch & McDowel, 1988). De cette manière, il est possible d'affirmer que chaque être humain possède son propre profil motivationnel et que des comportements manifestés sur une base de facteurs externes ne sont pas des comportements motivés mais simplement un mouvement qui tend à disparaître quand l'objet d'intérêt, qui a déterminé le comportement, a été retiré. A partir de ce prisme, on considère comme étant une motivation quelque chose qui a une origine et est impulsé de manière interne à la propre personne.

Selon Levy-Leboyer (1994), la motivation réfère à la volonté d'atteindre un objectif ou de réaliser un travail et demande trois actions concrètes : la première concerne l'action de faire un effort nécessaire ; la deuxième réside dans le maintien de cet effort jusqu'à avoir atteint l'objectif défini et la dernière action est celle de dédier à cette tâche toute l'énergie nécessaire. Autrement dit, la motivation serait liée à la volonté de conquérir quelque chose qui intéresse véritablement l'individu, exigeant de lui un effort, un dévouement continu et un réel investissement d'énergie jusqu'à la conquête désirée. Avec ce concept, Leboyer se place au côté des positions qui comprennent la motivation comme quelque chose d'interne à l'individu.

Partiellement en accord avec les concepts de motivation intrinsèque, Murray (1971, p.20) affirme qu'il y a un consensus dans le fait qu'un motif est un facteur interne qui débute, dirige et intègre le comportement d'une personne. Mais pour lui le

motif se divise en deux parties : impulsion et objectif. L'impulsion est un processus interne qui pousse une personne à l'action et peut être influencée par l'environnement externe (comme la température). Quant à l'objectif, il a un effet réducteur et de satiété sur l'incitation interne. Un objectif ou une récompense pourra concerner un objectif externe, comme l'aliment, mais le processus d'arrêt de l'impulsion est en soi-même interne.

Il est important de relever que ces concepts, même s'ils sont génériques, ne méprisent pas la spécificité de chaque être humain. Lors de l'étude de la motivation, nous devons toujours prendre en considération les différences individuelles et culturelles. Selon Davis et Newstrom (1992) chaque individu a tendance à développer certaines forces motivationnelles produites par l'environnement culturel dans lequel il vit, ce qui affecte la manière dont il perçoit son travail et conçoit sa vie.

Pour Deci (1975), la motivation intrinsèque est liée à la réalisation d'activités pour lesquelles il n'existe pas de récompenses apparentes à l'exception de l'activité en elle-même. Les personnes se consacrent à ces activités parce qu'elles leur apportent des bénéfices internes et non pour un quelconque intérêt de récompenses externes. De cette manière, les activités ne sont pas seulement un moyen d'atteindre un objectif, mais elles sont aussi une fin en soi.

La polémique autour de la motivation, n'est pas quelque chose qui va se résoudre soudainement : fondée sur différentes conceptions du monde et de l'humain, elle est sans doute vouée à perdurer. D'un côté, nous comprenons que les initiatives basées sur des récompenses externes et qui poussent les personnes à marcher vers un objectif déterminé sont liées à ce qu'il est convenu d'appeler la motivation extrinsèque. De l'autre, nous comprenons que lorsque les suppositions relatives aux comportements partent d'un ensemble d'intérêts, de volontés et de désirs inhérents à l'individu, sans nécessité de récompense externe immédiate, elles se rapportent au champ de la motivation intrinsèque. Dans ce cas, et puisqu'elle provient du monde subjectif de l'individu, cette motivation pourra se maintenir plus longtemps, pour le moins aussi longtemps que durera la volonté qui l'a fait naître.

4.1- La démotivation

L'individu intègre généralement une organisation avec une certaine excitation et une certaine anxiété par rapport à son nouveau travail. Selon Moscovici (1994), dans cette phase, l'individu songe aux diverses réalisations possibles et à une carrière enviable. Quand il commence, il se dévoue pleinement, avec énergie et enthousiasme à la conquête de ces objectifs. Néanmoins, peu à peu, le scénario commence à se modifier et le travailleur plein d'espoir et motivé devient plus septique et incertain. L'origine de ce changement se trouve dans l'écllosion d'obstacles créés par l'environnement de travail, à cause d'un manque d'appui de la part de ses supérieurs, d'un manque d'autonomie dans le développement de son travail, ainsi que par les limites imposées aux comportements innovateurs et osés. Le travailleur entre donc dans un processus de démotivation. Pour Meyer (1977) ce processus est composé de six étapes, à savoir :

Première étape, la confusion. Le nouvel employé éprouve une satisfaction en collaborant et perçoit qu'il est important pour l'organisation. Toutefois, lorsque l'introduction dans la réalité de l'organisation est faite de manière confuse (faible dans le contrat psychologique et dans l'orientation), le salarié commence à se sentir perdu. L'antidote à cela est de renforcer le contrat psychologique par les deux parties en présence, au-delà des facteurs de motivation.

Deuxième étape, la colère. A ce moment, le salarié est en colère contre lui-même du fait de son manque de contrôle de la situation. Il se sent à ce nouveau poste comme dans une situation d'échec. Pour résoudre cette situation, il est important que le superviseur établisse un dialogue avec le salarié en revoyant les priorités et en éclaircissant les informations.

Troisième étape, l'espoir subconscient. Le salarié se présente démotivé et se sent abandonné par le superviseur puisque ce dernier n'a pas pris d'initiatives pour changer la situation. Dans cette phase, le superviseur doit faire un diagnostic pour identifier le problème, ce qui suppose écouter le salarié, avoir une notion claire de la manière dont il perçoit la situation, définir des priorités, renforcer le contrat psychologique et mettre à sa disposition des opportunités de réussite.

Quatrième étape, la désillusion. Si aucune action n'a été engagée, le salarié perd ses illusions par rapport à l'organisation. Il part alors à la recherche d'une autre personne qui se trouve dans la même situation et s'associe à elle. La solution se situe dans une relation de complicité entre le superviseur et l'employé, basée sur un dialogue ouvert et franc.

Cinquième étape, la coopération. Le salarié ne fait maintenant que le nécessaire et ce que définit son poste de travail. Il recherche de plus en plus à s'associer avec d'autres employés insatisfaits. A ce niveau, il est conseillé qu'une tierce personne, qui peut venir du département des Ressources Humaines, intervienne. La solution peut alors être le transfert de l'employé ou la redéfinition de ses tâches.

Sixième étape, la sortie. Le salarié se sent comme un corps étranger au sein de l'organisation ; il peut présenter sa démission ou continuer dans l'organisation mais dans un état permanent d'absence mentale. Dans ce cas, la solution est de le transférer dans un autre secteur ou une autre filiale de l'organisation si l'on perçoit qu'il existe encore un potentiel chez l'individu.

4.2 - Les théories motivationnelles

Les théories motivationnelles peuvent être réparties en deux classes : les théories de contenu et les théories de processus. Les premières se réfèrent à l'étude des nécessités de l'individu et des conditions qui lui permettent de satisfaire ces mêmes nécessités, motivant le comportement humain ; les deuxièmes s'intéressent à la manière dont le comportement est motivé.

4.3- Les théories de contenu

4.3.1. La hiérarchie des nécessités de Maslow

Abraham Maslow a proposé, en 1948, une hiérarchie des nécessités humaines. La théorie qu'il a élaborée provient de son expérience clinique et trouve ses fondements théoriques dans le fonctionnalisme (James Dewey), dans l'holisme de la Gestalt et dans le dynamisme de Freud, Reich, Jung et Alder. De cette manière, la théorie de Maslow englobe l'être humain dans sa totalité, recherchant à intégrer les aspects biologiques, psychologiques et sociaux (Aguilar, 1998).

Maslow présente en effet trois types de besoins : biologiques, sociaux et psychologiques. En premier lieu, apparaissent les besoins biologiques qui, une fois satisfaits, ouvrent la voie aux besoins sociaux et en dernier lieu aux besoins psychologiques.

En vérité, Maslow présente une hiérarchie des nécessités dans laquelle la règle est, dans un premier temps, la satisfaction des nécessités biologiques suivie des besoins psychologiques. Il est possible d'identifier quels sont les besoins qui déterminent le comportement à un moment donné. Cependant, il est important de noter que cette

hiérarchie n'est pas toujours respectée. C'est-à-dire qu'à un certain moment, l'individu peut avoir envie de subvenir à un besoin déterminé et tout de suite après aller dans une direction qui lui permettra de subvenir à la demande d'un autre besoin. Ainsi, quand l'objectif est de découvrir le modèle motivationnel à un moment donné, il est nécessaire d'identifier les besoins qui sont en jeu car ce sont eux qui déterminent l'action de l'individu. La hiérarchie des nécessités de Maslow (1943) est organisée de la manière suivante :

Nécessités physiologiques. Ce sont les nécessités basiques comme l'alimentation, l'air, le sexe, le repos, etc. Elles se placent en première ligne dans l'ordre des satisfactions. Leur insatisfaction empêchera l'individu de se concentrer sur d'autres besoins.

Nécessités de sécurité. Elles surgissent au fur et à mesure que les nécessités physiologiques sont assouvies. Ce sont les deuxièmes dans l'ordre des satisfactions. Elles comprennent la stabilité, la protection, l'absence de peur, le logement, etc. Si un individu, qui est déjà en train de satisfaire une nécessité plus élevée, voit que sa sécurité menacée, il concentrera son énergie dans la satisfaction de cette nécessité de sécurité.

Nécessités sociales. Elles permettent de se sentir partie prenante d'un groupe, de ressentir de l'amour, de l'intimité, de l'amitié, etc. Actuellement, avec l'individualisme, l'excès de compétition et les déplacements constants qui s'opèrent dans le monde du travail, la satisfaction de ces nécessités devient de plus en plus difficile.

Nécessités d'estime. La satisfaction de cette nécessité est liée à une action externe et à une action de l'individu. Elle comprend les nécessités de réalisation, d'adéquation de capacité et de compétence, de liberté et d'indépendance. Toutes dépendent de l'individu. Mais au-delà, elles englobent aussi la réputation, le statut, la reconnaissance, la valorisation, l'amour, l'importance, etc., qui dépendent d'une action externe.

Nécessités d'auto-réalisation. Elles concernent le désir de développer son potentiel, qu'il soit personnel ou professionnel, et d'utiliser pleinement son talent.

Bien que reconnu dans l'étude de la motivation humaine, le modèle de Maslow présente certaines limitations et des points passibles de critiques. Selon Davis et Newstrom (1992), la hiérarchie de Maslow n'a pas encore été complètement démontrée comme système philosophique, les recherches n'ayant pas assuré la progression entre les niveaux. De plus, certaines évidences montrent que, même si leurs besoins primaires

sont pratiquement satisfaits, les travailleurs ne se sentent pas nécessairement poussés à satisfaire leurs nécessités secondaires.

4.3.2. La théorie des deux facteurs de Herzberg

Dans les années cinquante, Frederik Herzberg a développé une recherche avec des ingénieurs et des comptables de plusieurs pays (y compris communistes) avec l'objectif d'identifier ce qui motivait les travailleurs. Au-delà de ces catégories professionnelles, il a également réalisé des enquêtes auprès de superviseurs de niveau secondaire, de professions libérales, de contremaîtres agricoles, d'employés de maintenance du secteur hospitalier, de superviseurs industriels et d'infirmières, entre autres. La question de base posée par Herzberg à ces personnes était : "Qu'est-ce qui a pu vous apporter au travail une extrême satisfaction ou au contraire une extrême insatisfaction ?". Il leur a aussi demandé de décrire les conditions qui les avaient amenés à éprouver ce sentiment. Ce qui a été découvert à partir de ce matériel, c'est que les facteurs qui génèrent une satisfaction (et une motivation) sont indépendants et distincts de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Devant ces résultats, Herzberg a affirmé que l'opposé de la satisfaction au travail n'est pas l'insatisfaction, mais plutôt l'absence de satisfaction. De la même manière, l'opposé de l'insatisfaction au travail n'est pas la satisfaction mais l'absence d'insatisfaction (Herzberg, 1968).

C'est donc en se fondant sur cette étude, qu'Herzberg a élaboré ce qui est connu comme la théorie des deux facteurs. Pour cet auteur, l'absence de certains facteurs de travail peut entraîner une insatisfaction, néanmoins leur présence ne causera pas de satisfaction mais éviterait l'insatisfaction. D'un côté, il s'agit de facteurs hygiéniques, qui sont liés au contexte de travail ; de l'autre, nous trouvons les bonnes conditions de travail, générées par la présence des facteurs hygiéniques, et qui sont déjà un premier pas en direction de la satisfaction. Le pas suivant, tout aussi important, est la mise en pratique des facteurs qui permettront aux travailleurs de ressentir un sentiment de satisfaction ; ils sont ainsi reconnus comme facteurs de motivation et sont généralement liés au contenu du travail.

Quand les facteurs d'hygiène sont optimisés, ils évitent l'insatisfaction, mais c'est l'optimisation des facteurs de motivation qui provoque la satisfaction. Dans une lecture psychologique, les facteurs hygiéniques peuvent être appelés extrinsèques, alors que les facteurs de motivation seront référencés comme intrinsèques.

Comme les autres théories, le modèle des deux facteurs de Herzberg a été très critiqué. Les critiques affirment que le modèle n'est pas universellement applicable et qu'il semble plutôt adapté aux secteurs de la gérance et du personnel administrative. Selon ses détracteurs, ce modèle réduit l'impact motivationnel du salaire, du statut et des relations ; ils dénoncent aussi l'insuffisance de la méthode, et critiquent certaines confusions entre les concepts de motivation et de satisfaction.

Tableau 1 - Variables qui intègrent les facteurs hygiéniques et motivationnels

Facteurs hygiéniques	Facteurs Motivationnels
Politiques organisationnelles et administratives	Responsabilité
Supervision	Possibilité de croissance
Relation avec les supérieurs	Liberté de décision
Relation avec les collègues	Contenu du poste
Relation avec les subordonnés	Réalisation
Salaire	Reconnaissance
Conditions de travail	Pleine utilisation des habilités personnelles
Sécurité de l'emploi	Evaluations compatibles avec les objectifs déterminés
Statut	

4.3.3. La théorie de la réalisation de McClelland

Cette théorie affirme que chaque personne développe des forces motivationnelles qui sont liées à l'environnement dans lequel elle vit. L'histoire de vie, élaborée depuis l'enfance (sous l'influence de la famille, des amis, de l'école, de la religion, etc.) exerce un rôle fondamental dans la définition de ces forces motivationnelles. McClelland (1961) a mis en évidence la réalisation, l'affirmation et le pouvoir comme les principales forces pour la motivation. Néanmoins, la motivation pour la compétence apparaît comme un facteur important pour atteindre la qualité dans les produits et les services (David et Newstrom, 1992).

La motivation pour la réalisation correspond à la disposition, que certaines personnes ont, de dépasser des obstacles et de continuer dans la recherche d'un objectif. Pour ces personnes, la réalisation a une importance capitale indépendamment du type de récompense à la clé. Les individus possédant ces caractéristiques cherchent à accomplir des tâches avec obstacles, mais obstacles surmontables, pour lesquels ils considèrent avoir peu de risque d'échouer.

La motivation pour l'affiliation est la recherche de bonnes relations sociales. Les personnes qui ont l'affiliation comme facteur principal se sentent satisfaites quand elles reçoivent des compliments pour la qualité et la disponibilité de leur collaboration.

La motivation pour le pouvoir est liée aux activités permettant d'influencer d'autres personnes et d'assumer le leadership. Les personnes ayant ces caractéristiques, lorsqu'elles les utilisent d'une forme constructive, sont parfaitement adaptées à la direction d'une organisation.

La motivation pour la compétence est la disposition de l'individu à assumer un travail qui exige un degré élevé de qualité. Les personnes orientées par cette force sont innovatrices et efficaces.

Pour McClelland (1961) les administrateurs qui connaissent les forces motivationnelles pourront mieux comprendre les attitudes de leurs employés, ce qui permettra de développer une action adaptée à chaque employé, en accord avec l'impulsion motivationnelle la plus forte selon le cas en présence.

Pour Bowditch et Buono (1992), McClelland part du principe que chaque personne développe ces trois forces, mais avec une tendance dominante pour l'une des trois.

4.3.4. Les études de Lawrence Lindahl

Lawrence Lindahl (cité par Silva & Rodrigues, 2007) a développé une recherche dont la finalité était de vérifier la possible existence de différences entre employés et superviseurs quant à la perception de ces derniers par rapport à ce que les travailleurs perçoivent comme étant le plus important dans leur travail. Il a demandé à des superviseurs de faire une liste de ce qui était, à leurs yeux, le plus important pour l'employé dans son travail, et il a également demandé aux employés d'établir une liste de ce qu'ils désiraient le plus dans l'exercice de leur travail. Les résultats obtenus ont montré qu'il existait une différence entre ce que l'employé voulait réellement et ce que les superviseurs imaginaient qu'il désirait. Pour les superviseurs, venaient en tête de

liste la sécurité, de bons salaires, des promotions et de bonnes conditions de travail. Quant aux employés, ils privilégiaient la sensation de pleine appréciation du travail réalisé ainsi que la compréhension de leurs problèmes personnels. Autrement dit, les employés désiraient des incitations liées à leur participation au travail et à la reconnaissance de leur propre activité.

Cette étude a mis en lumière que les employés et les superviseurs (ainsi que les autres supérieurs hiérarchiques) ont souvent des perceptions inexactes quant à ce que le travailleur attend véritablement de son travail. Il est important de souligner qu'après avoir satisfait ses besoins de base liés à sa survie (emploi, bon salaire, logement, éducation), il ne sert plus à rien aux administrateurs de continuer à investir dans « les facteurs hygiéniques ». Il semble alors plus important d'adopter un programme de motivation qui ait comme axe central un changement quant au contenu du travail. En somme, les administrateurs ont besoin d'avoir une perception claire des désirs et des attentes des employés, car en optimisant l'utilisation de ces connaissances, ils optimiseront leur efficacité, ainsi que celle de leurs employés.

4.4. Les théories de processus

Si les théories de contenu se focalisent sur les nécessités humaines, les théories de processus étudient la façon dont le comportement est activé, dirigé et maintenu.

4.4.1. Le modèle de l'équité

Pour Adams (1965), les travailleurs jugent généralement la justice en comparant les efforts qu'ils fournissent (effort au travail, formation, ancienneté dans l'entreprise et performance) aux récompenses qu'ils reçoivent (paiement réel, avantages, récompenses sociales et récompenses psychologiques). Ils font aussi des comparaisons avec d'autres personnes qui leur servent de référents. Selon cette théorie, les travailleurs veulent plus qu'une simple satisfaction de leurs besoins/nécessités, ils aspirent à la justice. Le système de récompense englobe trois niveaux : social, psychologique et économique. Les employés comparent fréquemment leur contrat avec celui d'autres personnes dans l'entreprise, voire même dans d'autres secteurs de la société, recherchant ainsi à analyser la justice de leur contrat.

Quand les employés perçoivent qu'il existe une équité, ils maintiennent la même demande qu'avant par rapport à l'effort et à l'intérêt. Dans le cas contraire, une tension verra le jour qui engendrera une motivation pour diminuer l'iniquité. Par conséquent, des actions physiques et psychologiques commenceront à apparaître.

Dans le cas du sentiment d'avoir été sur-récompensé, le travailleur ressent un déséquilibre et s'emploie à rétablir l'équilibre. En ce sens, il montre un plus grand intérêt dans son travail ou change son référentiel de comparaison (externe et psychologique)

Quant aux travailleurs qui se sentent sous-récompensés, ils utiliseront également des stratégies pour inverser ces sentiments d'iniquité ; ils vont, entre autres choses, diminuer la quantité et la qualité de leur travail, lutter pour plus de récompenses réelles, changer de référent ou, en dernier lieu, démissionner.

Tableau 2 – Comment fonctionne le modèle d'équité.

Type d'iniquité	Possibles réactions du comportement super-récompensé	Possibles réactions du comportement sous-récompensé
Interne, Physique	Beaucoup de travail	Baisse de productivité
Interne, Psychologique	Non satisfait avec la récompense	Augmentation de la valeur de la récompense
Externe, Physique	Les gens deviennent motivés pour obtenir davantage	Il demande plus; il peut démissionner
Externe, Psychologique	Changement de référent	Changement de référent

D'après Davis et Newstrom (1992, p. 81).

Les principales critiques faites à ce modèle concernent le peu de consistance trouvé dans les résultats de sur-récompense, et la difficulté d'implantation de cette méthode dans l'organisation. En effet, l'administrateur a besoin de mesurer la valeur attribuée par l'employé aux Inputs et aux Outputs auxquels le salarié se confronte, d'identifier ses choix de référence et d'évaluer la perception de ces référents sur les Inputs et Outputs, or cette mesure est complexe (Davis & Newstrom, 1992).

4.4.2. Le modèle de l'expectance de Vroom

La théorie de l'expectance élaborée par Victor H. Vroom (1964) affirme que la motivation est un résultat direct des facteurs suivants : la valence, qui se réfère à la force du désir de l'individu d'obtenir une récompense ; l'expectance, qui est la prévision de probabilité que l'effort entrepris générera une bonne performance dans la réalisation de l'activité ; et l'instrumentalité, qui est l'évaluation que l'individu fait que sa performance lui donnera droit à une récompense.

La valence réfère à la force du désir de l'individu. Elle est individuelle, liée à l'expérience de vie de chacun et elle est temporelle : la valence d'aujourd'hui n'est pas celle de demain puisque lorsqu'elle sera satisfaite, une autre surgira pour s'y substituer. Elle peut être positive ou négative. Elle est négative quand une personne désire ne pas atteindre un objectif au lieu de vouloir l'atteindre, et elle peut aussi être neutre.

L'expectance concerne le degré de certitude que la personne a de ce que l'effort qu'elle déploiera se soldera par un bon exercice de sa fonction. La probabilité est le référentiel pour déterminer l'expectance. Elle varie de 0 à 1 et dépend de l'appréciation que l'individu fait de la probabilité d'aboutir à un mauvais ou à un bon travail.

L'instrumentalité est la lecture que l'individu réalise de la récompense qu'il recevra pour le rôle qu'il jouera. Quand il perçoit que son travail est pris en considération à travers la concession de bénéfices, de promotions, ... son instrumentalité sera élevée ; dans le cas contraire, elle sera basse. La variation possible se situe également entre 0 et 1. Dans ce modèle, la motivation est la conséquence de la relation valence, expectance et instrumentalité : une valence positive, ajoutée à une expectance et à une instrumentalité élevées entraînera une forte motivation, et dans le cas contraire une forte absence d'intérêt.

Pour les critiques de ce modèle, il serait nécessaire d'avoir plus de tests pour en établir la pertinence. De plus, l'analyse combinatoire des trois éléments aurait besoin d'être mieux travaillée. Il y a un manque d'informations quant aux comportements que le modèle explique et ceux qu'il n'explique pas. Il y a aussi une carence de mesure pour les trois facteurs de référence et spécialement pour l'utilisation réelle de ce modèle par les administrateurs dans le travail (Davis & Newstrom, 1992).

4.4.3. La théorie de l'autodétermination de la motivation

La théorie de l'autodétermination (Deci, & Ryan, 1985, 1991, 2000) s'appuie sur trois sous-théories : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'orientation à la

causalité et la théorie de l'intégration organismique (Deci & Ryan (1971, 1975, 1985 ; Ryan & Deci, 2000)

La théorie de l'évaluation cognitive affirme que la motivation au travail a pour origine la manifestation d'un besoin de compétence. Celle-ci amène l'individu à entreprendre la maîtrise des situations de sa vie en recherchant l'épanouissement de ses sentiments de compétence et d'efficacité, ce qui renforce sa motivation à être performant. La théorie de l'orientation à la causalité considère que l'individu a besoin d'être l'agent causal de son propre comportement. Ainsi, il va faire des efforts pour contrôler son environnement par son comportement. De cette façon, la motivation sera la conséquence de la possibilité de l'individu à être le principal responsable de son comportement. Enfin, la théorie de l'intégration organismique (l'intégration de soi) postule que des processus de contrôle, mis en place par les individus dans l'organisation, ainsi que des contraintes externes, apportent des contributions pour leur socialisation et pour l'évolution de leur personnalité. Selon cette théorie, dans l'organisation, des individus vivent un processus d'intériorisation qui provoque des changements par rapport aux comportements initialement régulés par des facteurs externes ; dès lors, ces comportements deviennent plus en plus autodéterminés à mesure qu'ils sont intégrés au soi et assumés par celui-ci (Roussel, 2001). Avec la progression des recherches, ces trois théories deviendront la base de la théorie de l'autodétermination.

La théorie de l'autodétermination étudie la personnalité et la motivation humaine en mettant en évidence les perspectives évolutives, les besoins psychologiques innés, et les conditions environnementales qui contribuent à la motivation, au bien-être personnel et à la bonne marche sociale (Deci & Ryan, 1985, 1991, 2000 ; Ryan, Connell & Deci, 1985 ; Laguardia & Ryan, 2000). Selon cette théorie, l'individu, poussé par l'autodétermination, recherche toujours son autonomie en ayant comme objectif d'être protagoniste de ses décisions, et rejette les comportements mis en place à partir de pressions, qu'il s'agisse de récompenses et punitions de la hiérarchie, ou qu'il s'agisse de pressions intrapsychiques (Deci & Ryan, 1985).

Pour la théorie de l'autodétermination, l'être humain a un besoin fondamental de vivre des situations d'autodétermination, de compétence et d'attachement interpersonnel. Quand ces possibilités sont présentes dans des domaines importants de la vie, elles influencent fortement la qualité de vie et la santé des individus, de même

qu'elles influencent le développement de plusieurs autres types de motivation qui présentent des degrés différents d'autodétermination et d'intégration du soi et qui entraînent différentes réactions cognitives, affectives et comportementales (Blais, Brière, Lachance, Riddle & Vallerand, 1993).

4.4.3.1. Les besoins psychologiques fondamentaux

La théorie d'autodétermination assure que les individus ont des besoins psychologiques fondamentaux. Lorsque ceux-ci sont satisfaits, cela entraîne d'importantes contributions pour leur développement des individus, leur intégrité, leur bien-être et leur santé mentale. Selon cette même théorie, ces besoins fondamentaux regroupent les besoins d'autonomie, de compétence et de relation à autrui.

L'autonomie suppose que l'individu prend ses propres décisions sur les actions qu'il doit mettre en place dans plusieurs domaines de sa vie. Cela correspond au besoin d'être l'agent de ses propres choix. Les comportements basés sur l'autonomie sont ceux qui se manifestent en l'absence de toute pression (Charmes, 1968 ; Deci 1975 ; Deci & Ryan, 1987). Les individus présentant un fort sentiment d'autonomie ont spontanément envie de faire des activités, quelles qu'elles soient, quand ils pensent qu'ils les font de leur plein gré. Ils mettent ainsi en place des objectifs personnels et des plannings d'activités pour atteindre leurs objectifs. Ce sont des individus intrinsèquement motivés (Guimarães et Boruchovitch, 2004).

Dans la théorie de l'autodétermination, le concept de besoin de compétence a pour origine les études de White (1959) sur la motivation à « l'effectance ». Nous satisfaisons notre besoin de compétence quand nous sommes capables de provoquer des effets désirés sur notre environnement, ce qui nous apporte un sentiment d'efficacité. Le besoin de compétence amène les individus à se fixer de grands défis, en tenant compte de leurs propres ressources. Plus grand est le défi, plus grand sera le sentiment de réussite et de satisfaction (Deci, 1975). Les expériences qui proviennent de la réussite des tentatives pour maîtriser des tâches relevant d'un grand défi provoquent des émotions positives qui se transforment en sentiment d'efficacité (White, 1959). Selon Bandura (2003), le sentiment d'efficacité personnel (SEP) est la croyance des individus en leur capacité à organiser et exécuter des actions capables de produire des résultats souhaités. Néanmoins, en ce qui concerne la motivation autodéterminée, ces sentiments d'efficacité ne sont pas suffisants, il faut aussi avoir une perception d'autonomie par rapport à la réussite de ses objectifs.

Le besoin de relation à autrui rapporte aux sentiments d'appartenance sociale et à l'entretien de bonnes relations avec des gens qui sont importants pour soi (Baumeister & Leary, 1995). Ce sentiment d'appartenance est une aide au processus de coopération dans le travail, en favorisant les empathies et le travail d'équipe sur une base régulière, plutôt qu'une aide au processus de compétition, (Gagné, 2010). Quand on reçoit de l'attention et de la sympathie de la part d'autrui, cela confirme que nous sommes importants pour d'autres personnes et l'objet de leur sollicitude (Reis, 1994). Selon Baumeister et Leary (1995), le besoin de relation à autrui est un besoin universel et influence différents types émotionnels et cognitifs. Selon ces auteurs, tout le monde possède une quantité minimum de relations personnelles positives et significatives. Quand ce besoin n'est pas satisfait, cela peut affecter le bien-être de l'individu.

Avec la sous-théorie des besoins psychologiques innés (Deci & Ryan, 2002), la théorie de l'autodétermination atteste que ces besoins poussent les individus à chercher des expériences qui leur permettent d'être plus autonomes dans différentes sphères de la vie. Cela suppose des situations qui leur permettent d'intervenir en apportant leur contribution, ce qui leur procure un sentiment d'efficacité. Il est également nécessaire qu'ils entretiennent de bonnes relations avec leur groupe social, principalement avec les gens qu'ils apprécient, ce qui leur apporte un sentiment d'affiliation. Ainsi, selon la théorie de l'autodétermination, pour avoir des travailleurs motivés, il faut une réalité de travail avec une autonomie suffisante permettant aux gens de prendre les principales décisions relatives à leurs activités et qui leur offre la possibilité de mettre en œuvre leurs connaissances en faisant l'usage de leur compétence. Tout cela leur apporte un sentiment de réussite et d'efficacité. Dans le même temps, il faut créer des situations de convivialité permettant aux travailleurs de parler de leur vie sous des aspects différents et échanger sur leurs expériences professionnelles. Pour conclure, on peut dire que c'est la satisfaction de ces besoins, rendant possible les comportements autodéterminés, qui va motiver les individus dans le travail.

4.4.3.2. Le continuum de la motivation

La théorie de l'autodétermination affirme que l'homme a des besoins psychologiques fondamentaux qui doivent être satisfaits pour permettre sa croissance, son bien-être et sa santé mentale. Pour cette théorie, le milieu joue un rôle important pour atteindre cette satisfaction. Les individus peuvent alors être proactifs ou passifs et aliénés si l'on prend en compte les conditions sociales dans lesquelles ils accomplissent

leurs fonctions. Ce contexte peut donc favoriser ou entraver le processus d'auto-motivation et de développement de la santé psychologique. Les conditions sociales sont importantes dans le sens où elles catalysent les différences entre les motivations (qu'elles soient intrapersonnelles ou interpersonnelles) et le développement personnel. Cela donnera des gens plus automotivés et intégrés dans certaines situations et cultures que dans d'autres (Ryan & Deci, 2000).

A côté de ces conditions sociales, la théorie de l'autodétermination met l'accent sur l'importance de l'utilisation des ressources internes dont l'homme dispose pour le développement de sa personnalité et l'autorégulation de son comportement (Ryan, Kuhl & Deci, 1997).

Quand les expériences d'autodétermination, de compétence et d'attachement interpersonnel sont fréquentes dans plusieurs domaines de la vie, elles influencent la satisfaction, la qualité de vie et la santé de l'individu. Elles apportent des contributions qui permettent l'apparition de plusieurs types de motivation, se rapportant à différents niveaux d'autodétermination et d'intégration du soi. Les expériences d'autodétermination vont produire différentes réactions cognitives, affectives et comportementales (Blais et *al.* 1993).

En ce qui concerne le monde du travail, la théorie de l'autodétermination s'interroge sur les raisons qui nous poussent à faire un certain travail : pourquoi fait-on ce travail ? Les réponses à cette question détermineront quels types de motivation poussent l'individu à agir (Gagné, 2010).

Selon Blais et *al.* (1993), cette théorie présente, dans un continuum d'autodétermination, trois catégories de motivations : la Motivation Intrinsèque (MI) avec un niveau d'autodétermination le plus élevé ; l'Amotivation ayant le niveau d'autodétermination le moins élevé ; et la Motivation Extrinsèque (ME), qui présente différents niveaux d'autodétermination et d'intégration à soi (figure 4)

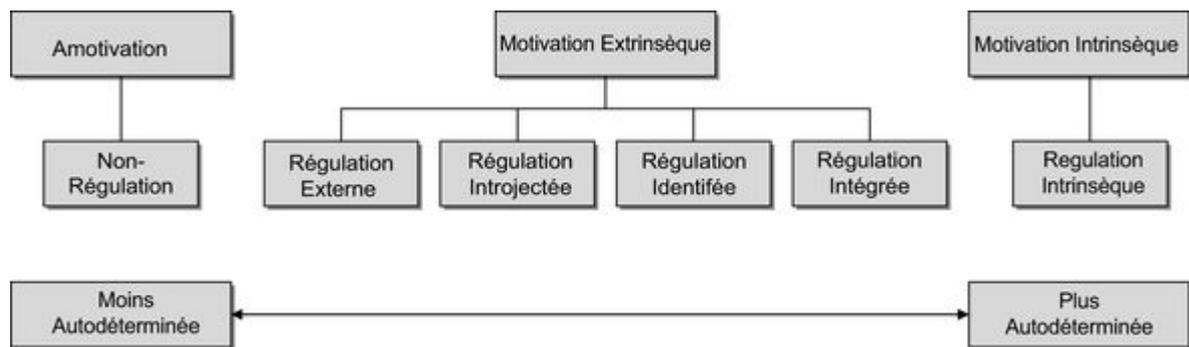


Figure 1- le continuum de la motivation (Deci & Ryan, 2008, p. 27)

4.4.3.3. La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque renvoie à la réalisation d'une activité pour le sens qu'elle apporte au travailleur, pour l'intérêt et le plaisir qu'elle lui offre, ce qui lui procure un sentiment de compétence et d'autodétermination (Deci & Ryan, 1985). Selon Laguardia et Ryan (2000) ce genre de motivation est important pour la croissance personnelle et pour le développement cognitif et social.

Amabile (1993) présente un concept plus élargi. Selon lui, les individus intrinsèquement motivés accomplissent des activités pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Ainsi, nous nous apercevons que d'autres contenus sont concernés par cette définition : la motivation intrinsèque est également liée à la possibilité d'expression de soi et de challenge personnel ; elle est donc en relation avec les possibilités d'autoréalisation personnelle en accord avec les valeurs de l'individu.

Corroborant cela, Ryan et Deci (2000), affirment que la motivation intrinsèque est toujours en quête de nouveautés et de défis pour mettre en œuvre ses capacités, pour explorer et pour apprendre en constituant, de ce fait, le phénomène qui démontre le plus le potentiel positif de l'être humain.

Dans l'objectif de différencier les sources de la motivation intrinsèque, plusieurs chercheurs (Vallerand, Blais, Brière & Pelletier 1989 ; Vallerand et al. 1992, 1993 ; Blais et al. 1993) ont proposé une taxonomie tripartite de la motivation intrinsèque, toutes autodéterminées mais avec des sources différentes : la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à l'accomplissement et la motivation intrinsèque à la stimulation. La motivation intrinsèque à la connaissance porte sur l'engagement dans une activité pour la satisfaction et le plaisir d'apprendre de nouvelles choses

pendant son accomplissement. La motivation intrinsèque à l'accomplissement se rapporte à la satisfaction et au plaisir ressentis par l'individu quand il est en train d'accomplir, de créer quelque chose ou de surmonter un défi dans le travail. La motivation intrinsèque à la stimulation est liée à la participation à des activités pour les sensations de plaisir qu'elles génèrent à travers l'excitation, l'esthétisme, l'amusement ou le plaisir sensoriel.

Les comportements intrinsèquement motivés ont des *locus* d'origine interne. Ils résultent donc d'un choix des individus en syntonie avec les besoins de compétence et d'autonomie et sont de cette manière totalement autorégulés. Nous pouvons alors affirmer que les comportements intrinsèquement motivés proviennent du « vrai soi » des individus. En conclusion, il est possible d'assurer que des travailleurs qui ont un profil de motivation intrinsèque à la connaissance, à l'accomplissement et à la stimulation vont s'engager librement dans des activités où ils pourront faire ce qui leur plaît, ce qui permettra une meilleure intégration et une meilleure congruence avec le soi.

4.4.3.4. La motivation extrinsèque ou externe (ME)

Pour Deci et Ryan (1985) les individus sont ici motivés par des interventions extérieures, que ce soit des récompenses ou des sanctions. Deci et Ryan (1985) décrivent plusieurs types de motivation extrinsèque : de ceux où le comportement est sans autorégulation (provoqué totalement par des interventions extérieures) jusqu'à ceux qui sont autorégulés (qui présentent une plus grande possibilité de choix et d'intégration de soi).

Pour Ryan et Deci (2000), les différents types de motivation externe montrent la difficulté, dans le processus de valorisation et de régularisation des comportements demandés, pour qu'ils soient internalisés et intégrés par l'individu. Le concept *d'internalisation* signifie l'acceptation par l'individu de quelques valeurs et régulations de son comportement qui lui sont imposées par l'ordre social, tandis que *l'intégration* se rapporte à une transformation de ces régulations, de façon interne, pour qu'ultérieurement, il devienne un comportement qui émane de son sens de soi. Ainsi, on observe que le but du processus d'internalisation est de transformer des régulations d'origine externe en régulations internes.

Dans ce contexte, la Théorie de l'Intégration Organismique (TIO), qui est une sous-théorie de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985 ; Ryan & Deci, 2000), présente, sur un continuum de l'autodétermination, quatre niveaux de régulation :

- La régulation externe : c'est la moins autodéterminée parmi les ME. Elle est complètement régulée par des sources externes, comme les récompenses et les punitions. Avec ce genre de motivation, on dépend toujours d'autres personnes pour être motivé. Exemple : des militaires qui demandent d'aller en mission dans un pays étranger parce qu'ils gagneront alors un salaire plus important.

- La régulation introjectée : c'est un premier niveau d'autorégulation, la source de contrôle est externe et s'intériorise lentement. Cela arrive quand l'individu intériorise les raisons pour lesquelles il va faire une activité mais qu'il ne les accepte pas tout de suite. L'individu se motive en s'imposant des pressions par rapport à son travail. Dans ce type de régulation, il va toujours mettre en jeu son estime de soi au moment de faire face à un objectif. Pour les individus où prédomine ce genre de motivation, le plus important est de réussir dans le travail, le reste étant moins important. Par exemple : bien accomplir les tâches pour avoir de bonnes évaluations de la part des supérieurs.

- La régulation identifiée est aussi instrumentale, mais c'est l'individu qui fait les choix. Dans ce cas, l'individu manifeste un comportement déterminé parce que, selon lui, les conséquences sont importantes pour lui. Dans ce type de régulation, les comportements sont autodéterminés. Par exemple, un étudiant qui suit des cours d'anglais (même s'il n'aime pas cette langue) parce qu'il sait que, par la suite, il aura plus de facilité pour trouver un emploi.

- La régulation intégrée est quant à elle absolument autodéterminée. Ceci arrive quand les régulations identifiées sont entièrement assimilées par le soi, en congruence avec d'autres valeurs et aspirations de la personne. Par exemple : un chercheur qui accepte de faire des heures supplémentaires dans son laboratoire parce qu'il considère important de conclure son rapport avant les vacances.

Cette compréhension de la motivation extrinsèque apporte une importante contribution aux études et aux recherches dans le champ théorique. Auparavant, les travaux dans le domaine de la psychologie démontraient que la motivation était intrinsèque (avec un *locus* interne) ou vraiment extrinsèque (avec un *locus* externe), à l'instar des comportements opérants, toujours basés sur des récompenses et des punitions. Les études plus récentes, notamment celles de la théorie d'autodétermination, apportent plus de finesse. En effet, bien que la motivation extrinsèque soit comprise comme instrumentale, la théorie de l'autodétermination ajoute le concept de

comportement autorégulé pour mieux définir les différences existant entre les différents comportements dont l'origine est externe. Avec cette théorie, nous percevons qu'un comportement extrinsèque peut être complètement externe, sans rapport interne avec les désirs des individus, mais qu'il peut aussi être la conséquence de demandes sociales qui ont des rapports avec certains aspects de la vie de l'individu. Ces demandes sociales sont ainsi internalisées et intégrées au soi, à différents degrés, et elles sont ainsi à l'origine de comportements toujours extrinsèques mais autodéterminés.

4.4.3.5. L'amotivation

Au-delà des motivations intrinsèques et extrinsèques, Deci et Ryan (1985) ont proposé aussi un troisième concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut être définie comme une absence de motivation de l'individu, parce qu'il ne voit pas de relation entre ce qu'il fait et les conséquences obtenues. L'individu amotivé anticipe le fait qu'il n'exerce aucun contrôle sur les résultats de ses actions, et par conséquent il devient désabusé, remettant en cause le sens de ses activités de travail, allant même jusqu'à délaisser cette activité (Vallerand, Blais, Briere & Pelletier, 1989 ; Vallerand & O'Connor, 1991). Les individus amotivés peuvent certes effectuer une activité, mais ils la feront de façon mécanique (Pelletier, Vallerand, Green-Demers, Brière & Blais, 1995). L'amotivation génère de fortes conséquences négatives (Forest & Mageau, 2008).

D'autres chercheurs (Pelletier, Dion, Tuson & Green-Demers, 1999), ont proposé une perspective multidimensionnelle du concept d'amotivation. Ils définissent ce concept en considérant quatre possibilités d'origine :

- L'amotivation comme conséquence d'un *manque d'habilité* : dans cette situation, les individus ne s'investissent pas dans une activité parce qu'ils pensent ne pas avoir la compétence requise pour bien l'accomplir. De cette manière, ils évitent ces tâches pour éviter les sentiments d'incompétence.
- L'amotivation basée sur la perception que *l'on ne possède pas les qualités stratégiques* pour atteindre les objectifs déterminés. Dans ce cas, l'individu évitera ce type d'activité.
- La perception qu'une activité ou qu'un objectif va demander un effort *trop exigeant*, ce qui poussera l'individu, découragé, à ne pas accorder beaucoup d'importance à cette activité.

- Enfin, la quatrième cause de l'amotivation s'explique par le fait que l'individu estime que tout ce qu'il entreprend est *voué à l'échec*.

Dans un travail de recherche pour valider un instrument, Blais (1993) présente une division entre amotivation interne et amotivation externe. Cette dernière se définit par le fait que l'individu possède une source de résignation se situant dans l'environnement externe. Par exemple, il ne sait pas pourquoi il fait son travail car il trouve que les chefs font toujours des demandes irréalistes. En ce qui concerne l'amotivation interne, l'individu effectue une activité avec une source de résignation interne : selon lui, les difficultés d'accomplissement de ses tâches sont causées par des facteurs qui lui sont propres. Par exemple, une personne qui ne voit plus pourquoi elle continue à faire un travail de relations publiques alors qu'elle considère qu'elle n'a plus les compétences pour entretenir ce type de relation.

Nous pouvons dire que les actions amotivées ne possèdent pas de forces motivationnelles, ni internes ni externes, et que ce concept a pour origine le concept de la résignation acquise de Seligman (1975). Quel que soit le domaine, les individus touchés par l'amotivation perdent l'intérêt, la vitalité et l'énergie de s'engager dans des activités qu'ils vont dès lors faire de manière automatique.

4.5. Autodétermination, bien-être et santé mentale

Les liens entre la motivation et la satisfaction au travail, le bien-être psychologique et la santé mentale sont déjà bien discutés dans le domaine de la psychologie du travail (Siqueira & Padovan, 2008 ; Diener, Scollon & Lucas, 2003 ; Diener & Scollon, 2003; Danna & Griffin, 1999 ; Parker et *al.* 2003 ; Forest, 2010 ; Morin, 2008 ; Houtiman & Kompier, 2004 ; Dejours 1980). Maintenant, il nous intéresse de comprendre les rapports entre les comportements autodéterminés, le bien-être et la santé mentale.

Selon la théorie de l'autodétermination, la satisfaction des besoins fondamentaux des hommes et des femmes est primordiale pour leur développement, leur intégrité et pour leur bien-être (Laguardia & Ryan, 2000). Dans ce contexte, les conditions qui contribuent à l'autonomie, à la compétence et aux relations avec autrui stimulent la motivation intrinsèque mais aussi les processus d'intégration, en exerçant une forte

influence sur la santé physique et psychologique des personnes (Williams, Deci & Ryan, 1998). En revanche, quand la source des objectifs est en conflit avec la satisfaction des besoins fondamentaux, cela va nuire au bien-être. Autrement dit, quand on parle du rapport entre la satisfaction et le bien-être, il existe des différences de relations en fonction de l'origine des objectifs (internes ou externes). En effet, la motivation intrinsèque a une plus grande influence sur l'apprentissage, la performance et le bien-être (Deci & Ryan, 1987; Utman, 1997).

Des recherches réalisées par Kasser et Ryan (1993, 1996) ont montré que les buts intrinsèques sont liés à des indicateurs de bien-être, et que plus ils sont présents, moins on constate d'anxiété, tandis que les buts extrinsèques ont un impact négatif sur les indices de bien-être. A leur tour, Sheldon et Kasser (1998) ont découvert, à partir d'une étude longitudinale, qu'en présence de buts intrinsèques, il y avait un rétablissement du bien-être, ce qui n'arrivait que dans une moindre intensité quand les buts d'origine extrinsèque étaient atteints.

Selon Vallerand et O'Connor (1991), la motivation intrinsèque offre un plus grand intérêt, plus de créativité, une plus grande flexibilité cognitive, un meilleur apprentissage conceptuel, des émotions plus positives et des performances plus élevées que d'autres types de motivation. En étendant cette affirmation, ils affirment que lorsque les motivations autodéterminées prédominent, le niveau de la santé mentale est meilleur que dans les situations où les motivations non-autodéterminées sont davantage présentes.

Pour Vallerand et O'Connor (1991), les personnes qui ont comme base la motivation intrinsèque sont en meilleur état psychologique. C'est-à-dire que les gens qui poursuivent des buts intrinsèques, liés aux besoins naturels, à l'instar des relations significatives, de la croissance personnelle, de la santé et des contributions à la communauté, ont une meilleure santé mentale que ceux qui mettent l'accent sur des buts extrinsèques comme la richesse, la renommée et l'image. Il est donc important de dire que la bonne santé mentale se rapporte à la satisfaction de ces besoins ; dans le cas contraire, il peut s'ensuivre une diminution de la motivation, du bien-être et l'apparition de la pathologie (Ryan & Deci, 2000).

D'une façon générale, plusieurs recherches, dans différentes cultures, ont montré les rapports existant entre la satisfaction de besoins fondamentaux, les motivations intrinsèques, l'état de bien-être et la santé mentale. Des études comparatives entre des

russe et des américains ont montré que la poursuite de buts intrinsèques entraîne une sensation de bien-être bien supérieure à l'effet produit par la perception de réussite de buts extrinsèques (Ryan et al. 1999). Une autre étude avec des étudiants universitaires américains et allemands a montré que les étudiants qui privilégient les buts intrinsèques font preuve d'un plus grand bien-être que ceux qui recherchent principalement des buts extrinsèques (Schmuck, Kasser & Ryan, 2000). Dans une recherche sur les relations entre les activités de loisirs et le bien-être, Palletier, Vallerand, Green-Demers, Brière et Blais (1995) ont montré que c'est seulement quand l'activité de loisir est autodéterminée (intrinsèquement ou extrinsèquement) qu'elle entraîne une augmentation du bien-être. Pour Vallerand et O'Connor (1991), quand les motivations intrinsèques et extrinsèques autodéterminées sont présentes chez les personnes âgées, elles conduisent à une bonne santé mentale. Les résultats des études de Baard, Deci et Ryan (1998) ont montré qu'avec la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence dans le travail, il serait possible de prévoir la performance et le bien-être des travailleurs dans le travail. En accord avec cette affirmation, Laguardia et Ryan (2000) affirment que le travail est le principal milieu de vie de l'adulte, et que de cette façon, la satisfaction de ses besoins fondamentaux dans ce domaine va entraîner une forte influence sur le bien-être, en plus d'autres récompenses qu'apporte le travail.

A partir de cela, nous entrevoyons les relations qui existent entre l'autodétermination (soit d'une façon générale soit dans le travail), le bien-être et la santé mentale. Pour cela, il faut que les besoins fondamentaux des individus soient satisfaits : cette situation aide en effet le processus d'intégration et stimule la motivation intrinsèque, ce qui est de grande importance pour avoir accès à plus d'apprentissage, à plus de performance et à une meilleure santé mentale. En effet, le simple fait que des individus mettent l'accent sur la réussite de buts intrinsèques dans leur vie configure déjà comme une forte contribution pour leur santé mentale, bien plus que s'ils se focalisaient sur des buts extrinsèques. Ce sont donc les états de motivation intrinsèque qui génèrent un plus grand bien-être et une meilleure santé mentale. On peut également ajouter les motivations extrinsèques autodéterminées, principalement la régulation intégrée. Finalement, en élargissant, nous pouvons dire que ce sont les comportements ayant une base de motivations autodéterminées qui vont contribuer à un épanouissement du bien-être et de la santé mentale des travailleurs.

2^{ème} PARTIE

Les études empiriques

Chapitre 5 – Problématique, hypothèses et méthodologie

5.1. Problématique

Il est tout d'abord important de rappeler que, pour les ouvriers et les employés, devenir un fonctionnaire de l'ECT, c'est-à-dire un « ecetista » (postier) c'était, au début, une grande réussite. Cependant les transformations par lesquelles passent, depuis une vingtaine d'années, le secteur productif et le monde du travail, notamment dans les entreprises publiques, ont provoqué des inquiétudes chez les fonctionnaires. En outre, ces changements ont apporté des mutations au niveau de l'organisation du travail soit dans le Courrier brésilien (Menegon, 2003 ; Rocha, 2011 ; Flausino, 2011), soit dans La Poste française (Leduc & Valléry, 2004 ; Samzun, 2007 ; Caroly & Cholez, 2007), qui affectent directement l'activité des Facteurs et des Guichetiers.

Il est donc important de comprendre comment les travailleurs de la Poste font face à cette nouvelle réalité de travail et d'examiner ses conséquences sur l'activité, la motivation au travail et la santé des postiers. Certaines études font état d'une surcharge de travail chez les Facteurs brésiliens et d'un sentiment d'insatisfaction vis-à-vis de certaines caractéristiques du travail (Rocha, 2011 ; Eler & Coltre, 2010). En France, également dans un contexte de profonds changements, pour faire face à l'inadaptation des machines et au travail prescrit, aux interactions agent-client, pour rendre compte des difficultés dans la réalisation de la tâche, des postiers ont eu besoin de mettre en œuvre des régulations du processus de travail (Gangloff, 1998a ; Caroly, 2000). Certaines études montrent aussi que de nouvelles formes d'organisation du travail provoquent un affaiblissement du pouvoir normatif du collectif et de la solidarité (Scheller, 2001) et peuvent produire un fléchissement de la santé mentale des postiers (Rossi, Calgaro & Melo, 2007).

De la même façon que dans d'autres secteurs, les services postaux brésiliens ont beaucoup changé dans les deux dernières décennies, tant au niveau technologique que de l'organisation du travail. Plusieurs questions se posent alors. Comment les Facteurs et les Guichetiers brésiliens évaluent-ils leur organisation du travail ? Quels sont leur niveau de motivation ? Quelles variables jouent le rôle le plus important soit dans la

motivation soit dans la démotivation ? Quelle évaluation peut-on faire de la santé mentale des postiers ? Quels rôles jouent les relations intersubjectives et les stratégies de défense pour la protection de la santé mentale de ces travailleurs ? Peut-on dire qu'il y a une relation entre l'organisation du travail, et le sentiment de motivation au travail et la santé mentale de ces travailleurs ? Voici quelles sont les principales questions qui orientent notre recherche.

5.2. Hypothèses

Nous avons construit tout d'abord 5 hypothèses théoriques qui se rapportent à l'influence de certaines caractéristiques de l'organisation du travail et de la motivation au travail sur quelques aspects de la santé mentale des Facteurs et des Guichetiers à partir du GHQ-12.

Puis nous avons élaboré 3 hypothèses supplémentaires avec un regard plus large sur l'ensemble de cette étude, en comparant les réponses de Facteurs et des Guichetiers quant à la relation organisation du travail, motivation au travail et santé mentale. Voici les 5 premières hypothèses :

H1- Des conditions de travail irréalistes provoquent, chez les Facteurs, des sentiments d'être constamment soucieux et tendus.

H2- L'absence d'identification des Facteurs avec leurs tâches entraîne une réduction de la capacité de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales

H3- Les Facteurs qui considèrent leur travail comme intéressant sont plus capables d'affronter de façon appropriée leurs problèmes que ceux qui ont une opinion inverse.

H4- Le sentiment de surcharge au travail rend les Guichetiers moins heureux (euse) et plus déprimé(e).

H5- Plus grande est la perception des Guichetiers qu'il leur manque des habiletés importantes pour bien accomplir leurs tâches, plus grande sera la sensation de ne pas pouvoir dépasser leurs difficultés.

On a aussi construit trois hypothèses plus générales par rapport à la situation de santé mentale des travailleurs de l'ECT au Brésil :

H6 – Considérant les réponses au GHQ-12 (General Health Questionnaire), il n’y a pas de différences significatives entre les Guichetiers et les Facteurs quant au niveau de leur santé mentale.

H7- Des évaluations négatives de la motivation intrinsèque chez les Facteurs et de la motivation extrinsèque chez les Guichetiers détériorent la santé mentale de ces travailleurs.

H8- Des évaluations négatives du rythme de travail (chez les Guichetiers) et du contenu du travail (chez les Facteurs) provoquent des atteintes à la santé mentale

5.3. Méthodologie

Le présent travail est une étude épidémiologique de type transversale analytique, réalisée avec les ouvriers de l'Entreprise Brésilienne de Courriers et Télégraphes - ECT, dans l'Etat de Paraíba, avec une méthode d'approche qualitative et quantitative. Selon Mendes et Dias (1999), l'épidémiologie est un regard sur la santé-maladie non seulement sur ses aspects individuels, mais aussi sur la manière dont elle est partagée entre les travailleurs.

Le type de recherche transversale qui nous utilisons pour cette thèse, est fortement recommandée quand le chercheur a pour but de vérifier aussi bien la fréquence avec laquelle un évènement en rapport à la santé se produit dans une population, que les facteurs qui lui sont associés (Bastos, 2007 ; Medstartweb, 2011). Les méthodes transversales sont utilisées pour des recherches dans plusieurs domaines: réaliser des études de santé sur le personnel de l'administration pénitentiaire en France (Goldenberg, 1994) ; trouver des prévalences des troubles d'apprentissages des enfants scolarisés dans l'agglomération parisienne (Fluss et *al.* 2008) ; étudier la dépendance à l'alcool au Brésil (Primo & Stein, 2004) ; effectuer des études sur la santé mentale des agriculteurs au Brésil (Faria, Facchini, Fassa & Tomasi, 1999) ; mener des recherches transversales et qualitatives sur la santé mentale dans la ville de São Paulo (Solymos, 2000), entreprendre des recherches sur le commerce électronique au Brésil (Gomes & Freitas, 2010), etc.

Quant à la méthode d'approche qualitative/quantitative, elle est de plus en plus utilisée dans la recherche sur la santé au travail, depuis les travaux de Le Guillant (Le Guillant, 1954, 1956 ; Le Guillant & Begoin, 1957) en France durant la décennie de 1950, de Laurrel au Mexique (Laurrel 1978, 1989) et de Codo au Brésil (Codo *et.al.* 1993 ; Codo, 1987).

Nous avons débuté par une étude exploratoire³ auprès des dirigeants de la Direction Régionale de l'entreprise, de chefs de secteur et du secrétaire général du syndicat des travailleurs, dans le but de mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise, les processus de travail, les technologies utilisées, les relations avec le syndicat. Cela nous a permis de prendre quelques-unes des principales décisions concernant les étapes suivantes.

Par la suite, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des Facteurs et des Guichetiers. Ces entretiens avaient par but de bien connaître le processus d'insertion des travailleurs dans l'ECT, le sens de leur travail, les changements qu'ils ont vécu dans l'organisation du travail et leur opinion aujourd'hui sur ces transformations, et enfin leur situation de santé mentale

Toujours sur l'aspect qualitatif, des observations des processus de travail des Guichetiers et des Facteurs ont été effectuées pour identifier la succession des tâches, les comportements mises en œuvre pour les accomplir, les relations que ces employés maintiennent avec leurs collègues, leurs chefs et les clients, autrement dit, l'activité de travail.

Après avoir finalisé cette partie qualitative, l'étape quantitative a été entreprise à travers la remise d'un questionnaire aux Guichetiers et aux Facteurs de l'ECT, dans le but d'avoir un regard plus large sur l'organisation du travail, la motivation et la situation de la santé mentale des travailleurs de l'ECT de l'Etat de Paraíba.

5.3.1. L'étude qualitative exploratoire

Cette étape du travail comprend la recherche des informations auprès des cadres et des chefs de l'ECT pour mieux connaître l'entreprise et pouvoir réaliser une étude mieux

³Sur l'étude exploratoire regarder Santos, A. R. (1999). Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 2ed. Rio de Janeiro, DP & A Editora.

encadrée.

Nous avons utilisé un guide d'entretien semi-structuré (annexe 1), pour collecter des informations sur le fonctionnement de l'entreprise, les processus de travail, les technologies utilisées, la politique des ressources humaines, le nombre de bureaux dans l'Etat de Paraíba, la technologie mise en œuvre, les produits offerts et les relations avec les employés et le syndicat.

Nous avons décidé de faire des entretiens avec des dirigeants de l'entreprise comme le directeur opérationnel, le directeur des ressources humaines, le directeur administratif, le directeur des ventes, le directeur de technologie, le directeur du centre de distribution des recommandés spéciaux, celui de la santé des employés, le superviseur de la distribution interne des objets spéciaux (colis et Chronopost), le superviseur de la distribution interne des objets simples (lettres), le superviseur des centres de distribution de lettres et un certain nombre de cadres responsables de la gestion administrative des différentes régions opérationnelles, et enfin le secrétaire général du syndicat.

Pour réaliser les entretiens, nous prenions rendez-vous avec les directeurs, les administrateurs ou les superviseurs au moins cinq jours à l'avance ; il fallait arriver au début de la journée, ou quelquefois en fin d'après-midi. Cependant, certaines fois, nous étions informés au dernier moment que l'entretien avait été annulé, ce qui nous obligeait à attendre plusieurs jours pour demander à nouveau un rendez-vous.

Au début de l'entrevue, nous demandions toujours la permission d'enregistrer la personne interviewée. La durée de la majorité des entrevues était d'une heure, cependant il arrivait qu'au milieu de l'entrevue, quelqu'un appelle le directeur et l'interrompt ; dans ce cas, l'interview reprenait seulement après certain temps.

5.3.2. L'étude qualitative : entretiens avec les Guichetiers et les Facteurs

Des entretiens ont aussi été réalisés avec des Facteurs et des Guichetiers pour connaître leur processus d'insertion au travail postal, les changements vécus dans l'organisation du travail, leur perception de leur travail, le sens qu'ils attribuaient à leur travail et leur santé.

Notre population mère était composée de 441 Guichetiers et de 529

Facteurs. Pour atteindre nos objectifs, nous avons choisi d'interviewer un échantillon de 8 Facteurs et de 12 Guichetiers, selon la distribution suivante :

Tableau 3- Echantillon de Facteurs et de Guichetiers interviewés

Facteurs	Guichetiers
4 de la REOP* 1	4 de la REOP 1
2 de la REOP 2	3 de la REOP 2
1 de la REOP 3	3 de la REOP 3
1 de la REOP4	2 de la REOP 4
Total = 8	Total= 12

*Régions Opérationnelles de l'ECT dans l'Etat de Paraíba.

5.3.2.1. Procédures

Pour choisir les Guichetiers et les Facteurs qui seraient interviewés, il fallait considérer les caractéristiques des bureaux de travail en considérant les différentes réalités dans l'Etat de Paraíba. Ainsi, quand nous arrivions dans le bureau de poste, nous interrogeons les employés qui étaient déjà présents ou, si leur nombre était supérieur à celui que nous avons défini, nous demandions s'il y avait des volontaires.

Pour les entretiens avec des Guichetiers et des Facteurs qui travaillaient dans les bureaux de villes où se trouvait le siège de la REOP, nous prenions généralement rendez-vous avec le gérant du bureau ou avec le chef du Centre de Distribution (CDD) ou de l'Unité de Distribution (UD), pour leur parler de notre étude et pour fixer un autre rendez-vous où nous réaliserions les entretiens. Pour interviewer les Guichetiers d'autres villes ou les Facteurs qui travaillaient directement dans un bureau de poste (c'est-à-dire qui n'étaient pas dans un CDD), il fallait appeler le gérant du bureau, lui parler de notre recherche et prendre un rendez-vous pour effectuer l'entretien.

Le jour du rendez-vous, nous devions arriver à l'entreprise au début ou à la fin de la journée. Nous exposions le but des entretiens, puis le gérant demandait si un Guichetier/Facteur acceptait de participer. Alors une salle était mise à disposition pour réaliser l'entretien. Les entretiens duraient en moyenne une heure et s'effectuaient toujours avant le début de la journée (08h00), entre la fin du processus de tri et le début des livraisons (10h30), ou bien en fin de journée (17h15). Avant de commencer les entretiens, il était toujours demandé à l'interviewé s'il permettait que nous l'enregistrons.

Il est important de noter qu'il y a eu des cas où nous avons été obligés de nous rendre deux ou trois fois dans un même bureau pour réussir l'entrevue, parce qu'il y avait beaucoup trop de travail pour que nous puissions réaliser les entretiens.

5.3.2.2.- Instruments

Pour réaliser les entrevues avec ces travailleurs, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif avec 26 questions qui permettaient une liberté de réponses. Dans la première partie, se trouvaient les questions personnelles et dans la deuxième des demandes d'informations sur le travail (voir l'annexe II).

5.3.3. L'étude qualitative : observations des Guichetiers et des Facteurs

Les observations du processus de travail des Guichetiers et des Facteurs avaient comme objectif d'observer la succession des tâches, les mouvements mis en place pour les accomplir, les relations que les employés entretenaient avec leurs collègues, leurs chefs et les clients, autrement dit leur activité de travail.

Nous avons fait deux séances d'observation du travail : une concernant le travail d'un Guichetier dans un bureau de centre-ville et une autre concernant le travail d'un Facteur d'un CDD ; tous les deux travaillant dans la capitale de l'Etat de Paraíba.

5.3.3.1. Procédures

Il fallait d'abord prendre rendez-vous avec le gérant du bureau de poste et le coordinateur des Facteurs pour exposer la procédure et se mettre d'accord sur le meilleur jour pour faire l'observation. Ensuite, il fallait choisir des travailleurs, se mettre d'accord avec eux et leur présenter notre travail. Le jour fixé, le chercheur arrivait à l'entreprise quinze minutes avant le début de la journée pour commencer son observation dès l'arrivée du Guichetier ou du Facteur et jusqu'au moment où il quittait l'entreprise, à la fin de la journée.

Pour observer le Guichetier, le chercheur restait assis à une table, à côté du poste de travail observé. Quant aux procédures d'observation, le chercheur prenait des notes, enregistrait au magnétophone les activités de travail et, quand il le fallait, posait des questions et enregistrait les dires du travailleur.

Pour observer le Facteur au début et à la fin de la journée, le chercheur restait assis à une table à côté du poste de travail de ce Facteur pendant le processus de tri et

jusqu'à la fin de la journée, au moment où il faisait son rapport quotidien ; mais il a aussi fallu que le chercheur sorte et accompagne le Facteur dans sa livraison. Les procédés d'observation pour le Facteur ont été les mêmes que ceux utilisés pour le Guichetier.

5.3.3.2. Instrument

Nous avons créé un guide d'observation en nous basant sur l'ergonomie de l'activité considérée comme point de repère. Ce guide portait sur la succession des tâches, les difficultés pour accomplir les tâches, les initiatives et les mouvements mis en œuvre pour accomplir les tâches, les relations avec la hiérarchie, les collègues et les clients, c'est-à-dire toute l'activité de travail.

5.3.4. L'étude quantitative

Le but de l'étude quantitative était d'avoir une vision plus détaillée, plus ample, des opinions des travailleurs quant à l'organisation du travail, au niveau de leur motivation ; il s'agissait aussi d'identifier la situation de la santé mentale des Guichetiers et des Facteurs de l'ECT dans l'Etat de Paraíba.

5.3.4.1. Population et échantillon

La population de référence de notre recherche est composée par les 441 Guichetiers et les 529 Facteurs qui travaillent dans les bureaux de poste des quatre régions opérationnelles (REOP) de l'Etat de la Paraíba:

- REOP 1 avec les bureaux de l'ECT des villes du littoral et de l'est de l'Etat ;
- REOP 2 avec des bureaux de l'ECT des villes de la région semi-aride et du nord-est de l'Etat ;
- REOP 3 avec les bureaux de l'ECT des villes du centre-ouest de l'Etat ;
- REOP 4 avec les bureaux de l'ECT de villes de la région ouest de l'Etat.

En considérant la taille de la population et un coefficient de fiabilité de 95% pour une marge d'erreur de 5%, l'échantillon de la recherche devait être de 222 (Arkin & Colton, 1995) distribués proportionnellement de manière aléatoire et stratifiée, entre les deux fonctions objets de l'enquête. Ainsi, le questionnaire aurait dû être appliqué à

une population de 101 Guichetiers et de 121 Facteurs. Cependant, pour compenser d'éventuelles défaillances, nous avons pris la décision de faire un planning pour collecter les données de 300 employés (Tableau 4).

Tableau 4 - Définition de la population et de l'échantillon pour l'étude quantitative

	Nombre de Guichetiers	% du total de la population de référence	échantillon	Nombre de Facteurs	% du total de la population de référence	Echantillon
REOP 1	170	38,5%	58	327	61,7%	93
REOP 2	117	26,5%	40	147	27,8%	42
REOP 3	81	18,3%	27	24	4,5%	06
REOP 4	73	16,6%	25	31	5,8%	09
Total	441	45,5%	150	529	54,5%	150

Pour distribuer l'échantillon entre les bureaux des villes de chaque REOP, nous avons considéré la quantité de fonctionnaires qu'il y avait dans chacun d'entre eux puis effectué la distribution de manière proportionnelle et aléatoire. Nous avons aussi considéré que l'échantillon de chaque bureau poste devait être indépendant d'un autre et qu'une ville pouvait avoir des Guichetiers et ne pas avoir de Facteur. Nous avons ainsi observé les règles suivantes :

- 1 - Les bureaux qui avaient au moins 4 Guichetiers ou 4 Facteurs ont intégré l'échantillon, proportionnellement à leur taille dans la REOP. Ces bureaux se situent généralement dans les principales villes et ils généralement peu nombreux ;
- 2 – Les bureaux qui avaient 3 Guichetiers ou 3 Facteurs ont été classés dans le groupe 3(G 3). Ce groupe a participé à l'échantillon proportionnellement à sa taille dans la REOP. Ces bureaux se trouvent généralement dans des bureaux de villes moyennes avec une grande fréquentation ou un grand chiffre d'affaires. Après avoir défini la quantité de composants de l'échantillon du groupe, les bureaux qui devaient participer ont été tirés au sort ;
- 3- Les bureaux qui avaient 2 Guichetiers ou 2 Facteurs ont été classés dans le groupe 2(G 2). Ce groupe a participé à l'échantillon proportionnellement à sa taille dans la REOP. Ces bureaux se situent généralement dans de petites villes, mais avec une bonne fréquentation. Après avoir défini la quantité de composants de l'échantillon du groupe,

les bureaux qui devaient participer ont été tirés au sort ;

4 - Les bureaux qui avaient 1 Guichetier ou 1 Facteur ont été classés dans le groupe 1(G1), et ce groupe a participé à l'échantillon proportionnellement à sa taille dans laREOP. Ces bureaux sont généralement situés dans de petites villes, avec peu de fréquentation, ou dans des villages. Après avoir défini la quantité de composants de l'échantillon du groupe, les bureaux qui devaient participer ont été tirés au sort.

Après la définition de ces règles, la distribution de l'échantillon entre les REOP a été effectuée. Nous avons ainsi respecté les règles de proportionnalité et procédé au tirage au sort des bureaux de villes qui devaient faire partie de l'échantillon, soit avec des Guichetiers soit avec des Facteurs, selon leur groupe d'appartenance (pour plus de détails sur des bureaux/villes qui ont composé l'échantillon, voir l'annexe 3).

5.3.4.2. Procédures

En ce qui concerne l'application des questionnaires, la direction de l'entreprise informait d'abord les Chef des REOP (chargés des Guichetiers) et les Coordinateurs des Facteurs de l'objet du travail de recherche et leur communiquait les bureaux qui avaient été sélectionnés. Nous prenions alors rendez-vous avec le chef de la REOP et le Coordinateur des Facteurs pour parler de notre recherche et obtenir leur soutien, puis ces derniers transmettaient les informations sur notre recherche aux gérants de bureaux. Enfin, nous appelions le gérant du bureau de poste et nous prenions rendez-vous pour appliquer le questionnaire aux Facteurs et aux Guichetiers.

Il y avait plusieurs horaires pour réaliser l'application du questionnaire auprès des Facteurs qui travaillaient dans le CDD/CEE ou l'UD. Pour la plus grande partie, le chef du CDD ou de l'UD nous proposait le matin, après le travail de tri et avant de sortir pour la livraison (10h00), ou bien à la fin de la journée (17h00). Cependant, certains nous proposaient les horaires de tri, ce qui compliquait beaucoup la collecte des données. Il est important de noter aussi que, dans certains cas, nous allions trois ou quatre fois dans le même CDD pour terminer la collecte de données. En ce qui concerne les Facteurs qui ne travaillaient pas dans le CDD mais dans un bureau de poste, il fallait appeler le gérant du bureau et prendre rendez-vous pour appliquer le questionnaire, généralement aux mêmes horaires que dans la majorité des CDD et des UD.

Dans le cas des Guichetiers, les horaires pour remplir ce questionnaire variaient selon la taille du bureau. Dans les bureaux les plus grands, où il y avait plus de deux

travailleurs pour répondre au questionnaire, nous restions généralement toute une journée et les employés répondaient à notre instrument au moment des pauses ; quand cela n'était pas possible, nous appliquions le questionnaire sur plusieurs jours, en fin de journée. Quant aux bureaux avec au maximum deux Guichetiers, la majorité répondait en début de journée, ou à la fin de la matinée ou de l'après-midi ; mais il y avait certains bureaux où les travailleurs répondaient pendant la journée, lorsqu'ils n'avaient pas beaucoup de clients.

Avant l'application du questionnaire, le superviseur du CDD ou le gérant du bureau de poste exposait les objectifs de la recherche aux Facteurs et aux Guichetiers puis il demandait s'il y avait des volontaires. Ensuite, dans un environnement plus réservé, le chercheur donnait d'autres renseignements sur l'étude. Les travailleurs répondaient ensuite au questionnaire pendant environ 35 minutes.

5.3.4.3. Les instruments

Un questionnaire composé de quatre parties a été élaboré. La première proposait 10 questions sociodémographiques(annexe 4.1). La deuxième partie était composée de 34 questions pour les Facteurs (annexe 4.2)et de 31 pour les Guichetiers(annexe 4.3) ; elle se rapportait à l'organisation du travail. La troisième partie était l'inventaire des Motivations de Blais (Blais et *al.* 1993) avec 31questions(annexe4.4). La dernière concernait des informations sur la santé psychique des répondants. Pour obtenir des informations sur la santé psychique, nous avons utilisé le GHQ -12 (General Health Questionnaire) de Goldberg(annexe 4.5) (Goldberg, 1972 ; Banks *et al.*, 1980 ; Jones & Murphy, 1979), instrument qui est utilisé par l'Organisation Mondiale de la Santé et par plusieurs chercheurs brésiliens (Borges & Argolo, 2002 ; Oliveira & Dias, 2002 ; Sarriera, Schwarcz & Câmara, 1996 ; Gouveia et *al.*, 2004), Français (Bouteiller & Francios, 2010 ; Lecrubier, Boyer, Lépine & Weiller, 1995 ; Fanello, Morlier-Tournelle et *al.* 2003 ; Dessery 2008 ; Fanello, Ripault et *al.* 2003), ainsi que par des chercheurs d'autres pays (Arial, 2009 ; Rohlf, Arrizabalaga, Artazcoz, Borrell & Fuentes, 2007 ; Seguí, Ortiz-Tallo, Alarcon & Diego, 2008 ; Zhaojia et *al.* 2007 ; Marchand, Durand & Perreault, 2009 ; Lahelma, 1996 ; Viinamäki, Koskela, Niskanen, Arnkill & Tikkanen, 1993).

5.3.4.4. Le profil des enquêtés

Après l'analyse des données, il a été possible d'établir le profil des travailleurs enquêtés.

Concernant les Guichetiers 66,4% des répondants sont des hommes et 33,6% des femmes ; 33,6% ont entre 35 et 45 ans, tandis que 31,3% ont moins de 35 ans ; 69,3% sont mariés et 32,1% d'entre eux ont deux enfants. Par rapport au statut professionnel, 40,9% sont classés dans le niveau 3, le plus haut de la carrière, ce qui correspond à un meilleur salaire. Au Brésil, 47,9% des Guichetiers ont un revenu familial jusqu'à 3,5 salaires minimum brésiliens, ce qui signifie à peu près € 844,00 par mois. En ce qui concerne leur scolarité, 43,1% ont un niveau secondaire et 24,8% ont fait des études supérieures. De plus, 44,5% des répondants travaillent dans un bureau de poste avec 2 Guichetiers, la plupart dans de petites villes ou des villages. Nous constatons aussi que 33,6% des Guichetiers sont chargés de la gérance de bureaux dont la majorité se trouve dans de petites villes ou des villages. Nous observons aussi que 35,8% travaillent dans l'entreprise depuis vingt-trois ans et que 29,2% ont entre 3 ans et 8 ans d'ancienneté au poste de Guichetier, tandis que 19% ont passé plus de vingt-trois ans sur le même poste(annexe 5.).

En ce qui concerne les Facteurs, 93,3% sont de sexe masculin et seulement 6,7% de sexe féminin ; 37% ont entre 25 et 35ans ; 69,6% sont mariés et 29,6% n'ont pas d'enfant et parmi ceux qui en ont, 23,7% en ont 2 ; 49,6% sont classés comme des Facteurs niveau 2 ; quant au revenu, 45,9% des Facteurs avaient un revenu familial de à peu près 2,5 salaire minimum brésilien ce qui signifie environ € 603,00 par mois. Par rapport à leur scolarité, 46,7% des Facteurs ont un niveau secondaire, même si 11% d'entre eux ont dit avoir un niveau supérieur. La plupart des Facteurs, soit 48,1%, travaillent dans des CEE et des CDD de la capitale João Pessoa et nous n'avons pas rencontré de Facteur chargé de la gérance d'un bureau de poste. Quant à l'ancienneté dans l'ECT, 28,9% ont dit que cela faisait entre 3 ans et 8 ans qu'ils avaient été embauchés ; notons que 31,9% des répondants ont indiqué cette même période en se référant au nombre d'années passé à un même poste/fonction, et 11,9% travaillent dans le même poste depuis 23 ans (Annexe 6).

Ces analyses nous montrent que le poste de Guichetier a une représentation féminine beaucoup plus importante que celui de Facteur, tandis que ces derniers sont plus jeunes (moins de 25 ans) que les Guichetiers. Cela s'explique par le fait que les

tâches de Facteurs sont plus fatigantes et attirent donc, en début de carrière, de plus jeunes travailleurs, principalement de sexe masculin, alors que le poste de Guichetier attire plus les femmes ; le poste étant moins fatigant et physiquement moins pénible.

De plus, bien que les postes de Guichetier et de Facteur soient classés au même niveau en termes de classification professionnelle, nous avons constaté que les employés chargés de bureau de poste (les Guichetiers) bénéficient d'une meilleure reconnaissance sociale et d'un revenu plus élevé que leur collègue Facteurs. Il est possible d'expliquer cette différence par le fait que plusieurs Guichetiers sont aussi gérants de bureau et qu'ils ont aussi un meilleur niveau de scolarité et plus d'ancienneté dans l'entreprise que leurs collègues Facteurs.

Finalement, nous avons également constaté que les Guichetiers restent beaucoup plus longtemps à leur poste que les Facteurs. En fait, les Guichetier qui ont au moins 18 ans au même poste sont presque deux fois plus nombreux que les Facteurs dans une situation similaire. Ceci s'explique par le fait que l'activité de Facteur est plus dure, qu'elle va provoquer plus de problèmes de santé (principalement physiques) et qu'après quelque temps, de nombreux Facteurs sont obligés de changer de poste (généralement ils deviennent guichetiers) ou de partir à la retraite.

5.3.5. Modes d'analyse des données

5.3.5.1. L'analyse des données qualitatives issues des entretiens

Pour les entretiens, nous avons transcrit en intégralité, mot pour mot, tout ce qui a été dit, puis nous avons effectué une analyse de contenu. Selon Bardin (1977, p.43) cette méthode est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés. De cette façon nous arrivons, d'un côté à dégager la signification de ce qui a été exprimé par l'émetteur, sa *subjectivité*, et d'un autre côté à établir la pertinence pour le récepteur, à savoir son *objectivité* (Negura, 2006).

Pour Bardin (1977), il existe trois grandes phases dans l'enchaînement de l'analyse de contenu : la collecte des données pour la pré-analyse, le codage des

données et le traitement des données. Dans la pré-analyse, le but est de faire un premier tri du matériel recueilli et de délimiter le corpus sur lequel l'analyse prendra appui. Une fois le corpus déterminé, c'est le moment de catégoriser, de coder et de classifier les informations retenues en fonction de grilles de lecture préétablies. Enfin vient la phase de traitement des données ; c'est le moment où l'on « fait parler » le matériel recueilli pour proposer des interprétations, en faisant des inférences et en recourant à des analyses quantitatives et qualitatives des données recueillies (Suzanne, 2006).

Nous avons plus précisément travaillé avec l'analyse thématique. Selon Bardin (1977, p.137), il s'agit d'une technique permettant de « repérer des noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi ». Cette analyse est basée sur la compréhension de ce que l'on dit et se présente en unités de signification indépendamment des formes discursives (Buzon et *al.* 1997). Ainsi, avec une exploitation minutieuse de ce que dit l'interlocuteur, il est possible de plonger dans l'univers des sens de la communication émise et, de cette manière, de rendre plus clair le message de chaque thème. Negura (2006) indique que ce genre d'analyse a pour but de dégager les éléments sémantiques essentiels en les regroupant dans des catégories.

Par rapport à notre travail, et après la « lecture fluctuante » et le choix des matériels et du corpus pour l'analyse, nous avons choisi les unités d'enregistrement de chaque thème ainsi que les unités de contexte. Pour les unités d'enregistrement, nous avons fait des grilles où il était possible d'identifier le code de l'interviewé et ses thèmes. Ensuite, nous avons élaboré des grilles pour ranger la quantification des données avec des informations comme le thème et le nombre de fois où le thème est apparu, et pour quels sujets. Nous avons alors étudié les grilles et constaté qu'il était possible de regrouper les thèmes en sept grandes catégories : 1) la vie avant le travail (comment était la vie avant de devenir un *ecetista*⁴) ; 2) l'organisation du travail ; 3) les perceptions et les sentiments vis-à-vis du travail ; 4) les problèmes liés à la santé des employés ; 5) les stratégies de défense ; 6) les relations intersubjectives et 7) la dynamique de la reconnaissance. Après cette première classification, nous avons vu que l'on pouvait pratiquer un nouveaugroupement des catégories et en réduire le nombre. Ainsi, nous avons finalement opté pour travailler avec cinq catégories : 1) la vie avant du

⁴Ecetista – c'est ainsi que l'on appelle les travailleurs de l'ECT.

travail ; 2) l'organisation du travail ; 3) les perceptions et les sentiments vis-à-vis du travail ; 4) la santé mentale au travail ; et 5) la souffrance et le plaisir au travail.

Finalement, nous avons démarré le processus d'analyse des catégories avec l'élaboration du corpus théorique de la psychodynamique du travail pour interpréter les dires des interviewés. Toutefois, il est important de souligner aussi que depuis le début des analyses de contenu, nous avons toujours eu le souci de les analyser à partir des bases de la psychodynamique du travail.

5.3.5.2. L'analyse des données quantitatives

Concernant les données quantitatives, nous avons utilisé la statistique descriptive et des tests paramétriques et non paramétriques. Pour cela, nous avons observé que, malgré une majorité des variables ne présentant pas une distribution normale, l'utilisation soit de tests paramétriques soit de tests non paramétriques ont, généralement, présenté le même résultat, qu'il soit significatif ou non significatif. Nous avons utilisé le logiciel statistique PASW version 18.0 pour réaliser les tests suivants :

- Pour connaître les structures factorielles des échelles que nous avons utilisées et pour valider ces échelles, nous avons réalisé des analyses factorielles exploratoires, avec la méthode des composants principaux (ACP) et une rotation *varimax*.
- Dans le but de vérifier les corrélations entre les variables, nous avons effectué des analyses avec le test *r* de Pearson.
- Pour chercher les différences significatives des réponses aux variables, nous avons employé les tests non paramétriques Mann-Whitney et le Kruskal-Wallis, et dans certains cas, le test paramétrique Anova.
- Nous avons mis en place le test « mesure répétée de Friedman » pour mesurer l'éventualité de différences significatives entre les réponses des employés et celles qu'ils ont données quand ils devaient imaginer ce que pensaient leurs collègues Facteurs et Guichetiers pour l'inventaire de la motivation.
- Pour tester les 5 hypothèses qui se rapportent à l'influence de certaines caractéristiques de l'organisation du travail et de la motivation au travail sur des aspects de santé mentale des Facteurs et des Guichetiers à partir du GHQ-12, nous avons mis en place les procédures suivantes : pour les hypothèses 1, 2 et 5, nous avons utilisé le test de régression linéaire avec la méthode *enter* ; pour les hypothèses

3 et 4, nous avons utilisé le test Anova avec le test post hoc Tukey.

En ce qui concerne le groupe des 3 autres hypothèses qui concernent une vision plus générale vis-à-vis de la situation de la santé mentale des travailleurs de l'ECT, au Brésil, nous avons utilisé les procédures statistiques suivantes:

- Pour tester l'hypothèse 6, nous avons utilisé le test *t* de Student pour faire une comparaison du résultat des moyennes des groupes de Facteurs et de Guichetiers au niveau de la santé mentale avec le GHQ 12.
- Pour tester l'hypothèse 7, nous avons utilisé l'analyse de *régression linéaire multiple* avec la méthode *stepwise*, aussi bien pour l'échantillon de Facteurs que pour l'échantillon de Guichetiers, en utilisant comme variable dépendante la moyenne dans le GHQ 12 et comme variables indépendantes les trois facteurs de l'échelle de motivation au travail (motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et amotivation).
- Pour tester l'hypothèse 8, nous avons fait deux analyses de *régression linéaire multiple* avec la méthode *stepwise* (l'une pour l'échantillon de Facteurs et l'autre pour l'échantillon de Guichetiers), en utilisant comme variable dépendante la ponctuation moyenne dans le GHQ 12 et comme variables indépendantes les trois facteurs d'organisation du travail : contenu du travail, processus de travail et rythme de travail ou charge de travail (pour les Facteurs).

Après ces analyses, nous avons eu recours au logiciel AMOS (*Analysis of Moment Structures*) version 18.0 et nous avons fait une *Path Analysis* pour vérifier l'adéquation d'un modèle explicatif basé sur les analyses de régression effectuées précédemment avec le dernier groupe d'hypothèses. Ainsi, pour le groupe des Facteurs, nous avons utilisé les variables *motivation intrinsèque* et *contenu du travail* comme explication du niveau de la santé mentale. Concernant les Guichetiers, nous avons mis en place les variables motivation extrinsèque et rythme de travail. Ensuite, nous avons retenu et utilisé les quatre meilleurs items de chaque échelle pour pouvoir en extraire un modèle plus parcimonieux, avec une moindre quantité de variables, mais qui contient un numéro approprié de variables pour ne pas produire un modèle sous identifié (modèle avec plus de paramètres à être estimés que de variances et de covariances des items), avec un minimum de trois ou quatre items (Hair, Black, Babim, Anderson & Tatham, 2009).

Le modèle mis en place a été l'estimateur ML (Maximum Likelihood), en

considérant la covariance matrice. Ce type d'analyse offre des indicateurs d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques, les indicateurs suivants étant les plus considérés (Byrne, 2001 ; Gerson 2003 ; Tabachnick & Fideli, 2006) :

- Khi-deux (X^2)- Il atteste que la probabilité du modèle est bien ajustée aux données. Plus grande est sa valeur, plus mauvais en est l'ajustement. Un résultat de X^2 statistiquement significatif montre des différences entre les données et le modèle théorique qui est testé. Le X^2 subit l'influence de la taille de l'échantillon et assume la multinormalité de l'ensemble des variables. Il n'est pas très utilisé dans la littérature, car il est plus courant de considérer sa raison par rapport aux degrés de liberté ($X^2/g.l.$). Pour cette raison, on recommande des valeurs entre 2 et 3 comme un indicateur d'ajustement approprié, et l'on peut même aller jusqu'à 5 (Byrne, 2001).
- Le *Goodness-of-fit index* (GFI) et le *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) indiquent la proportion de la variance-covariance dans les données expliquées par le modèle. La variation se situe entre 0 et 1, avec des valeurs autour de 0,90 indiquant un ajustement satisfaisant (Van de Vijver & Leung, 1997 ; Hu & Bentler, 1999).
- Le *Comparatif Fit Index*(CFI) est un indice comparatif supplémentaire d'ajustement au modèle. Il compare la matrice de covariance prévue par le modèle avec celle vraiment observée. On admet des valeurs égales ou supérieures à 0,90 pour montrer un ajustement bien approprié.
- La *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA) avec un intervalle de confiance de 90% (IC 90%) ; il est considéré comme un indicateur de « méchanceté » d'ajustement. C'est-à-dire que des valeurs hautes montrent que le modèle n'est pas ajusté. La valeur idéale pour le RMSEA se localise entre 0,05 et 0,08, mais on accepte jusqu'à 0,10.

Chapitre 6- Validation des instruments

6.1. Validation de l'échelle d'inventaire de la motivation de Blais pour l'échantillon de Facteurs et de Guichetiers

Avant de procéder à l'analyse de la motivation au travail, nous avons réalisé une analyse de l'échelle de mesure pour vérifier sa validité de construit sur la population brésilienne. Nous avons alors choisi de faire une analyse factorielle exploratoire unifactorielle pour chacune des 3 dimensions de la motivation (motivation intrinsèque, extrinsèque et amotivation). Nous avons ensuite vérifié que la méthode des Analyses en Composantes Principales, avec des rotations Varimax et des saturations de 0,30 pour l'extraction d'un seul facteur, était la meilleure option pour les trois analyses exploratoires(annexe 7), en accord avec les recommandations de Hair, Anderson, Tatham et Black (2000). En outre, nous observons que les analyses unifactorielles pour chaque dimension de l'échelle d'inventaire de la motivation au travail présentent chacune de bons indices de consistance interne(annexe 8).

Ces analyses ont montré que le facteur Motivation Intrinsèque est composé de onze items qui se rapportent aux variables et composantes d'origine interne de la motivation. Néanmoins, il faut remarquer que, soit pour l'échantillon des Guichetiers soit pour l'échantillon des Facteurs, l'item « pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail » n'a pas obtenu de bons indices de qualité de la représentation ni de saturation, d'où son exclusion. Le facteur Motivation Intrinsèques présente un indice de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0,92 pour chacun des échantillons et explique 52,05% de la variance totale des Guichetiers et 54,99%, de la variance des Facteurs.

La dimension Motivation Extrinsèque se compose de 12 et 11 items, respectivement pour les Guichetiers et les Facteurs. Par contre, l'item « faire ce travail vu les différents avantages sociaux associés à ce type de travail » n'a pas eu une bonne saturation dans l'échantillon des Facteurs et a été exclu des analyses des Facteurs. En ce qui concerne cette dimension, l'indice de consistance interne (alpha de Cronbach) a été de 0,85 pour chacun des échantillons et explique respectivement 38,74% et 40,98% de la variance des réponses des Guichetiers et Facteurs.

L'Amotivation comprend les variables et composants liés aux comportements non intentionnels dans le travail. Pour l'échantillon des Guichetiers, ce construit se

compose de sept items et présente une consistance interne (alpha de Cronbach) de 0.75, avec une variance expliquée de 40,36%. Pour les Facteurs, il se compose de cinq items avec un alpha de Cronbach de 0,70 et explique 46,88 de la variance. Dans les réponses des Facteurs, les items « manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail » et « ne pas faire correctement les tâches importantes du travail » n'ont pas eu de bons indices de saturation et ont été exclus des analyses pour l'échantillon des Facteurs.

Tableau 5 - Analyse factorielle exploratoire de l'échelle d'inventaire de motivation de Blais : saturations.

Motivation Intrinsèque	Guichetiers	Facteurs
plusieurs choses dans le travail stimulent la curiosité à connaître davantage	0,849	0,855
Plaisir d'apprendre des choses nouvelles dans ce travail	0,830	0,835
Il y a souvent des choses intéressantes à apprendre	0,822	0,847
Plaisir qu'on sent à faire les tâches intéressantes de ce travail	0,801	0,814
Satisfaction à réussir dans les tâches difficiles	0,789	0,614
Plaisir à approfondir des connaissances sur une foule de choses intéressantes	0,782	0,566
Pour les différentes émotions positives que procure ce travail	0,724	0,740
Moments de plaisir intense que ce travail apporte	0,722	0,750
Plaisir de mettre en œuvre la créativité dans la façon de réaliser le travail.	0,701	0,739
S'accomplir en faisant le travail de façon bien personnelle et unique	0,691	0,699
Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	0,518	0,632
pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants autravail	--	--
Motivation Extrinsèque		
C'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser les projets de carrière	0,813	0,864
Type de travail choisi pour permettre d'atteindre des <i>objectifs</i> importants en respectant d'autres aspects de la vie	0,787	0,630
C'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre la carrière	0,747	0,768
C'est le type de travail choisi pour atteindre un certain niveau de vie	0,695	0,768
le travail qui procure la sécurité	0,613	0,676
Il faut absolument être bon(ne) dans ce travail, sinon il sera déçu(e)	0,592	0,604
Le travail c'est sa vie et il ne veut pas échouer	0,577	0,610
Permet de faire de l'argent	0,561	0,482
Faire ce travail vu les différents avantages sociaux associés à ce type de travail	0,530	--
Il veut être un(e) «gagnant(e)» dans la vie.	0,517	0,347
Par le salaire.	0,514	0,475
Il doit réussir dans ce travail sinon il aura honte de lui-même	0,377	0,645
Amotivation		
On nous donne des conditions de travail irréalistes	0,754	0,821
Impositions de normes de rendements trop élevés	0,657	0,788
On nous donne des conditions de travail trop difficiles	0,647	0,729
Manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail	0,621	--
Ne faire pas correctement les tâches importantes du travail	0,611	--
Penser qu'on n'a pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail	0,590	0,448
On attend trop de nous	0,548	0,563

Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 composant extrait pour chaque dimension.

Après analyse de la structure factorielle de l'échelle d'évaluation de la Motivation au Travail, cette échelle se compose de 30 items pour l'échantillon de Guichetiers et de 27 items pour l'échantillon des Facteurs et non plus de 31 items comme dans sa version originale (tableau 5). Ainsi, nous pouvons donc dire que l'échelle est maintenant validée pour son utilisation dans cette étude, en considérant les spécificités qu'on vient de montrer par rapport à la réalité brésilienne.

6.2. L'Analyse factorielle de l'échelle de l'organisation du travail

De la même façon que pour l'analyse de la motivation, nous avons fait une analyse exploratoire de l'échelle de mesure de l'organisation du travail. Avec ces analyses nous nous sommes aperçu que l'ACP avec rotations Varimax et une saturation de 0,30 (Guichetiers) et 0,40 (Facteurs) pour une extraction de trois facteurs était la meilleure option. Les résultats donnent de bons paramètres pour des indices de KMO (0.807 / Guichetiers ; 0.812 / Facteurs) et pour le test de sphéricité de Bartlett ($\chi^2=1108,442$, $p<0,000$ / Guichetiers ; $\chi^2=1021,924$, $p<0,000$ / Facteurs), en accord avec les recommandations de Hair, Anderson, Tatham et Black (2000). Ensuite, les indices de moyenne, écart-type, alfa de Cronbach et variances expliquées renforcent la qualité des instruments (annexe 9).

Le facteur I s'appelle Contenu du Travail et se rapporte en majorité au sens et à l'identification du sujet avec son propre travail. Cette dimension présente un indice de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0.83 pour les Guichetiers et de 0,80 pour les Facteurs, en expliquant 17,56% et 24,01% de la variance (respectivement pour les Guichetiers et les Facteurs). Le facteur II se rapporte au processus de développement de son propre travail et présente un indice de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0,82 pour chacun des 2 deux groupes et explique 16,70% et 12,34% de la variance (respectivement pour les Guichetiers et les Facteurs). Le facteur III marque quelques différences entre les deux groupes. Pour les Guichetiers, sa présentation se rapporte principalement au rythme mais aussi aux objectifs du travail et il a un alpha de Cronbach de 0.69 en expliquant 10,83% de la variance totale. Pour les Facteurs, cette dimension regroupe des items relatifs principalement à la charge de travail et montre une consistance interne (alpha de Cronbach) de 0.71 avec 6,83% de variance expliquée.

Suite aux analyses de la structure factorielle de l'échelle d'évaluation de l'organisation du travail, celle-ci est composée définitivement par 24 items - au lieu de

31 et 35 comme elle avait été initialement ont été conçue pour des Guichetiers et Facteurs, respectivement (voir le tableau 6).

Tableau 6 – Analyse factorielle exploratoire d’instruments sur l’organisation du travail

Facteurs		Composants	Guichetiers		
0,70		Dans l’accomplissement des tâches, se réalise professionnellement	0,82		
	0,44	Les tâches font partie des fonctions	0,79		
0,73		identification avec les tâches	0,76		
0,71		Le travail est intéressant.	0,75		
		Domine toutes les procédures qui sont nécessaires à la réalisation du travail.	0,60		
0,72		Travail x des habilités et connaissances.	0,60		
		Les activités qu’il réalise sont compatibles avec ses aptitudes.	0,47		
0,56		Il y a de bonnes relations avec les collègues	0,32		
0,54		L’ECT offre la formation nécessaire pour un bon accomplissement des fonctions			
	0,75	il ne se sent pas surchargé avec la procédure de livraison des correspondances			
	0,72	Rarement il a besoin de faire des heures supplémentaires.			
	0,63	Il ne se sent pas surchargé avec l’opération de Tri.			
	0,53	Il a totale liberté pour prendre des décisions concernant au travail			
		Charge de travail compatible avec la journée de travail.		0,73	
	0,42	Les pauses de la journée de travail sont suffisantes pour remettre d’aplomb.		0,71	
		Peut affirmer qu’il ne se sent pas surchargé par son travail.		0,70	
		Reçoit toute la formation dont il a besoin pour réaliser correctement les tâches.		0,62	
	0,47	Peut organiser le travail de la manière qu’il considère la plus appropriée.		0,60	
		La journée de travail laisse suffisamment de temps libre pour étudier ou pour réaliser quelques activités sportives ou de loisir		0,54	
	0,54	Il y a une reconnaissance du travail par l’ECT		0,48	
	0,56	l’ECT établit des objectifs qui sont faciles à accomplir.		0,43	
0,49		Il y a des bonnes relations avec les supérieurs.		0,42	
	0,68	La journée de travail ne laisse pas de temps pour faire d’autres choses.			
	0,64	Il faut être très rapide dans la distribution des correspondances, dans le cas contraire on se retrouve avec du matériel non-distribué à la fin de la journée.			
	0,60	Il faut être rapide dans le tri, donc quand on pose un objet dans la boîte, il faut en prendre un autre tout de suite.			
	0,50	il n’y a pas suffisamment de temps pour distribuer toutes les correspondances prévues dans la journée.			
	0,62	Les actions du processus de sélection sont très répétitives.			
	0,59	S’applique à respecter les objectifs d’entreprise en croyant qu’après ils seront plus élevés.			0,70
		On ne se retarde pas beaucoup pour commencer à s’occuper d’un client; en vérité le retard est pour réussir à réduire la queue			0,65
	0,44	Il y a un rythme de travail trop intense.			0,62
		S’occupe rapidement des clients pour diminuer la queue qui se forme dans le bureau.			0,61
		Peut affirmer que le rythme de travail est très accéléré			0,53
		Les objectifs établis par l’entreprise changent constamment.			0,53
	0,46	Il n’est pas toujours possible d’accomplir les objectifs sans des bouleversements			0,41

6.3. Validation du construit du GHQ- 12 pour l'échantillon de Facteurs et de Guichetiers

Comme nous l'avons indiqué dans la méthodologie, nous avons choisi d'utiliser le GHQ-12 pour évaluer la santé mentale des travailleurs. Ainsi, avec l'objectif de prendre la meilleure décision, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire à partir des Analyses en Composantes Principales avec une rotation Varimax. Nous avons procédé à une analyse factorielle pour les Facteurs et les Guichetiers séparément. Pour les Facteurs, le résultat indique: $KMO=0,846$; Bartlett's Test of Sphericity, $X^2=455,868$, $p<0,001$. Pour les Guichetiers, nous obtenons : $KMO=0,820$; Bartlett's Test of Sphericity, $X^2=471,291$ $p<0,001$. Dans les deux cas nous répondons ainsi aux recommandations de Hair et *al.* (2000). De plus, les analyses factorielles avec deux facteurs ont présenté des bons indices de consistance interne, ce qui montre la pertinence d'utiliser cet instrument avec une structure bi-factorielle (annexe 10).

En analysant les données des Facteurs, nous observons que le facteur I se compose de 7 items, en expliquant 26,99% de la variance et a un indice de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0,81. Ce facteur agglutine principalement des variables rapportées à la manière de comprendre des circonstances de la vie, d'exprimer ses émotions et de se percevoir soi-même, exprimant ainsi des contenus liés à la *dépression et tensions émotionnelles*. Le facteur II se compose de 5 items, explique 20,64% de la variance et présente un alpha de Cronbach de 0,70, en impliquant principalement des variables liées à la perception des personnes sur la probabilité de réaliser avec succès leurs activités ; ce facteur a été appelé *auto-efficacité* (voir le tableau 7).

En ce qui concerne les Guichetiers, nous observons que le facteur I se compose de 6 items, explique 29,02% de la variance et a un indice de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0,82. Cette structure agglutine principalement des variables rapportées à la tension, à la préoccupation excessive, au doute par rapport à leur capacité de performance, et à la difficulté de se concentrer, exprimant ainsi des contenus rapportés à *l'anxiété*. Le facteur II se compose de 6 items, explique 19,78% de la variance, en présentant un alpha de Cronbach de 0,68. Leurs variables sont liées, fondamentalement, à l'absence de confiance en soi, à des sentiments d'inutilité et d'insignifiance, et à des sentiments d'être malheureux, c'est pourquoi nous l'avons donc appelé *Dépression*. Selon Borges et Argolo (2002), l'utilisation du GHQ-12 avec une structure à deux facteurs permet un meilleur regard de la détérioration de la santé mentale entre des catégories ou des groupes professionnels. Ce qui est en partie corroboré par

Gouveia (2003) quand il recommande l'utilisation de cet instrument avec son caractère bi-factoriel.

Tableau 7 - Structure bi-factorielle du GHQ - 12 pour les Facteurs et les Guichetiers

Facteurs		Composants	Guichetiers	
,78		GHQ9- Vous êtes-vous senti(e) peu heureux (euse) et déprimé(e)?	,73	
,73		GHQ5- Avez-vous eu l'impression d'être constamment soucieux et tendu ?	,84	
,70		GHQ6- Avez-vous eu la sensation de ne pas pouvoir dépasser vos difficultés ?	,75	
,68		GHQ2- Vos préoccupations vous ont-elles fait perdre le sommeil ?	,82	
,57		GHQ11- Avez-vous imaginé que vous étiez une personne qui ne servait à rien ?		,62
,56		GHQ10- Avez-vous perdu la confiance en vous-même ?		,52
,54		GHQ12- Vous êtes-vous senti(e) raisonnablement heureux (euse) considérant toutes les circonstances ?		,53
	,76	GHQ7- Avez-vous été capable de profiter convenablement de vos activités quotidiennes normales ?	,55	
	,74	GHQ4- Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?		,69
	,67	GHQ8- Avez-vous été capable d'affronter de façon appropriée vos problèmes ?		,46
	,66	GHQ1- Avez-vous réussi à bien vous concentrer sur ce que vous faisiez ?	,48	
	,36	GHQ3- Avez-vous eu l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie ?		,69

Les Guichetiers

Chapitre 7

Le travail au bureau de poste : une analyse qualitative

Pour bien connaître la réalité du travail au guichet du bureau de poste dans l'État brésilien de Paraíba, nous avons pris un échantillon de onze Guichetiers distribués proportionnellement selon les Régions Opérationnelles (REOP) de l'entreprise et en prenant en compte les régions géographiques de cet Etat. Ainsi, nous avons interviewé quatre Guichetiers du littoral (deux d'entre eux étant de la capitale João Pessoa), un de la région de la Borborema (ville de Campina Grande), un Guichetier de la région du Brejo, deux de la région du Cariri et trois Guichetiers de la région du Sertão. Autrement dit, notre échantillon a été composé par quatre Guichetiers de la REOP1, quatre de la REOP 2, deux de la REOP 3 et un Guichetier de la REOP 4.

Huit des interviewés sont des hommes et trois sont des femmes et ils ont au moins le niveau BAC.

En ce qui concerne leur journée de travail, elle comprend huit heures distribuées entre 08h-12h et 14h-18h du lundi au vendredi, et seulement le matin pour le samedi, c'est-à-dire 44 heures de travail par semaine. Parfois, il est nécessaire de réaliser des heures de travail supplémentaires qui sont difficilement rémunérées (annexe 11).

Pour effectuer les analyses de contenu des interviews, nous avons retranscrit les enregistrements, puis nous avons procédé à une analyse thématique, ce qui nous a conduit à des regroupements en cinq catégories, selon les contenus abordés, soit : 1) la vie avant de travailler à l'ECT: comment était la vie avant de devenir un *ecetista*⁵; 2) l'organisation du travail ; 3) les perceptions et sentiments vis-à-vis du travail; 4) la santé mentale au travail et 5) la souffrance et le plaisir au travail au bureau de poste.

7.1. Catégorie I : La vie avant de travailler à l'ECT -Comment était la vie avant d'être un ecetista

La tranche d'âge des Guichetiers interviewés se situe entre 23 ans et 53 ans, avec une moyenne de 40,5 ans. Il est donc normal que 75% d'entre eux soient mariés. En ce qui concerne leur niveau de scolarité, 45% ont suivi des études supérieures, ce qui est un

⁵Ecetista : c'est comme ça que les brésiliens appellent les travailleurs de l'ECT

bon indicateur de leur niveau d'éducation et de qualification dans la réalité brésilienne. Ces fonctionnaires sont attachés à l'entreprise en moyenne depuis 15,8 ans et ils sont chargés du poste de Guichetier en moyenne depuis 8,6 ans. Cette différence s'explique par le fait que certains sont devenus Guichetiers après avoir eu des problèmes de santé dans leur ancien poste, en général de Facteur (voir l'appendice 1)

La plupart viennent de familles d'ouvrier ou d'agriculteur, même si certains avaient des parents fonctionnaires ou commerçants. D'une manière générale, la vie n'était pas facile à l'époque où ils sont devenus « ecetista ». Ainsi, pour 84% des Guichetiers, la chance de travailler dans l'entreprise de courrier brésilien était une opportunité très importante pour améliorer leur vie, d'autant que cette opportunité comportait une possibilité de progression professionnelle. En même temps, travailler dans une entreprise publique, au niveau des « Courriers », procurait une valorisation sociale et du respect, parce que c'était une réussite aux yeux de leurs familles et de leurs amis, et suivant la ville où ils habitaient, cela signifiait qu'ils étaient placés aux meilleurs postes de travail sur le plan local (voir l'appendice 2).

Pour eux, l'ECT était une organisation crédible, qualifiée, passionnante, qui pourrait leur offrir un changement total de vie. Cet avis sur l'ECT est compréhensible quand nous considérons les origines simples de la plupart des interviewés ainsi que leur manque de véritable expérience professionnelle. Dans ce contexte et avec leur niveau BAC, il n'existait pas beaucoup de choix de travail, principalement pour travailler dans le service public fédéral. Ainsi, il était normal qu'ils placent tous leurs espoirs d'une meilleure vie professionnelle et sociale dans l'ECT.

7.2 Catégorie II : l'organisation du travail

7.2.1. Du tampon à l'ordinateur

Selon Dejours (1980, 1994), l'organisation du travail, c'est la division du travail entre les travailleurs, ou la répartition des hommes dans les différents postes. En élargissant un peu, nous pouvons dire que l'organisation du travail se rapporte au contenu du travail, à la façon de produire, à la technologie mise en place, au rythme du travail et bien sûr aux relations parmi les hommes. Cependant, cela a déjà beaucoup changé depuis la première révolution industrielle, ou même après l'introduction du taylorisme / fordisme, principalement à cause des nouvelles technologies, lesquelles sont toujours suivies de nouveaux modèles de gestion. De plus, depuis les années 80, il

faut ajouter la mondialisation et la suprématie du néolibéralisme comme modèle d'organisation économique, politique et sociale.

Dans ce scénario, tous les domaines de la production ont été touchés par des innovations technologiques, mais certains plus que d'autres. Après les années 70, avec un fort développement de l'informatique, le secteur des services a connu un grand changement en ce qui concerne son processus productif. Pour le Brésil, ce sont les années 90 qui marquent cette nouvelle étape, d'abord dans les entreprises privées et ensuite dans le secteur public. C'est dans cette nouvelle réalité que se déroule la « modernisation » de l'Entreprise Brésilienne des Courriers et Télégrammes.

Dans le bureau de poste, jusqu'à la moitié des années 90, les Guichetiers travaillaient principalement avec des services postaux et quelques autres services (comme recevoir les paiements de factures d'eau et d'électricité ; le paiement de retraites, etc.). À cette époque, ils notaient tout ce qui était vendu sur un cahier financier et, à la fin de la journée, ils faisaient un rapport des choses vendues et des choses qu'ils avaient reçues. Pendant cette période, ils n'utilisaient pas d'ordinateur ; tout le travail était accompli manuellement avec l'utilisation de stylos, de tampons et de plusieurs cahiers pour les écritures comptables, parfois même le rapport de fin de la journée était écrit au stylo.

À partir de l'année 2000, au-delà des tâches décrites ci-dessus, a été ajoutée la vente d'autres produits (par exemple des cartes téléphoniques), le tri et la livraison de lettres (dans des bureaux unipersonnels). À ce moment, la plupart des bureaux étaient déjà informatisés et les tâches étaient réalisées avec l'aide de l'ordinateur, de façon «*offline*»⁶ avec le logiciel « Escada ». Ensuite, en 2003, avec la mise en place d'un accord avec une institution bancaire privée, l'ECT commence à faire un travail de banque postale, et les Guichetiers doivent aussi réaliser des tâches bancaires, en utilisant deux systèmes d'informatique : un système «*off line*», pour les services postaux, et un système «*on line*»⁷, pour les services bancaires. Puis, en 2005, l'entreprise a démarré un changement des logiciels informatiques en mettant en place le logiciel « Sara » dans

⁶Off line : c'est-à-dire que le logiciel n'est pas connecté à l'Internet pendant toute la journée et qu'ainsi il n'envoie pas tout suite les informations qui sont enregistrées au moment où le Guichetier s'occupe d'un client.

⁷On line : c'est-à-dire que le logiciel garde toujours une connexion à l'Internet pendant la journée, et ainsi toutes les informations qui sont enregistrées au moment où le Guichetier s'occupe d'un client sont envoyées en même temps dans le réseau de l'entreprise.

le but de rendre tous les bureaux « *on line* ».

Toute cette période de changements n'était pas facile pour les fonctionnaires. La mise en fonction des ordinateurs pour les tâches ordinaires a gêné beaucoup de Guichetiers. La plupart n'avaient jamais touché un ordinateur et même beaucoup d'entre eux n'avaient jamais eu l'occasion de travailler avec une machine moderne de dactylographie, d'où au début des inquiétudes, mais après, dans la plupart des cas, cela s'est calmé (comme le montrent les témoignages dans l'appendice 3).

Actuellement, après plusieurs années, nous nous apercevons que si, d'un côté, l'introduction des nouvelles technologies a rendu plus simple le processus de travail, d'un autre côté, elle a permis la diversification d'offres de services par l'ECT. Aujourd'hui, au-delà d'un bureau de poste, l'ECT est devenu un bureau de réclamation pour les clients de l'entreprise de téléphone (à l'époque Telemar), et surtout une banque (voir les témoignages dans l'appendice 4).

Les témoignages montrent qu'il y a deux sentiments chez les Guichetiers. Ils constatent l'amélioration des processus de travail, mais ils disent aussi qu'ils ont une augmentation de la quantité des tâches qu'ils doivent prendre en charge. Cela signifie que si le travail est devenu plus facile avec l'avènement de la technologie, cette dernière procure du temps libre permettant aux entreprises de choisir entre trois des options suivantes, selon sa réalité et sa politique des ressources humaines et financières : premièrement réduire la journée de travail des Guichetiers; deuxièmement, mettre en place une politique de licenciement pour réduire les dépenses et augmenter les profits ;ou si cela est possible (troisième possibilité), remplir ce nouveau temps libre avec l'incorporation de nouveaux services lui permettant de garder ou d'élargir son chiffre d'affaire. C'est cette dernière option qui a été choisie par l'ECT, option à laquelle va encore s'ajouter la mise en place de la politique de franchise dont le but, *via* les boutiques de bureaux de poste privés, est de continuer la politique d'expansion d'offre de nouveaux services postaux⁸.

En fait, la décision d'incorporer des nouveaux services pour remplir le temps

⁸ L'étude de cette politique de partenariat avec le secteur privé pour mettre en place de nouveaux bureaux de poste n'est pas l'objet de ce travail : on ne l'analysera donc pas ici.

libre signifie développer un autre profil de Guichetiers, capables de s'adapter vite aux changements qui vont les transformer aussi en vendeurs et en Guichetiers bancaires. Ainsi, si faire le travail est plus simple maintenant, à l'opposé, il y a maintenant de nombreuses informations à garder en mémoire, soit sur les spécificités des services à offrir aux clients, soit sur les détails des logiciels d'informatique. Nous pouvons dire que si l'informatique permet, *a priori*, la simplification des tâches et la création de temps libre, ces avantages ne bénéficient pas aux Guichetiers : ce temps a été utilisé pour l'intensifier le travail avec l'incorporation de nouvelles tâches et d'un modèle de gestion axé sur des objectifs de production (voir les tâches actuelles du métier de Guichetier de l'ECT dans l'État de dans l'annexe 12). A partir de là, nous présentons ci-dessous quelques caractéristiques de l'organisation du travail des Guichetiers :

1- Le processus de supervision

La mise en place des ressources technologiques a pratiquement éliminé la nécessité d'une supervision intensive. Aujourd'hui le personnage du superviseur toujours à côté des travailleurs n'existe plus : c'est maintenant l'ordinateur le vrai superviseur.

2- Le contenu du travail

Si nous comparons les tâches qui étaient accomplies par les Guichetiers auparavant aux tâches actuelles, nous constatons plusieurs changements. Avant l'introduction de l'informatique, malgré la fatigue physique, il y avait un certain sens dans le contenu du travail, puisque les Guichetiers contrôlaient la réalisation de chaque étape du processus de travail. Actuellement par contre, le travail aux bureaux de poste (et même aux bureaux de banques) est devenu faible quant à son contenu : pour les plupart des tâches il suffit de toucher le clavier ou de déplacer la souris. Le contenu du travail des Guichetiers est, d'une certaine manière, plus pauvre de sens qu'auparavant.

3- L'ambiance, le poste de travail et la posture des Guichetiers pendant la journée

Généralement, la majorité des Guichetiers travaille dans de petits bureaux de postes inconfortables : manque d'éclairage (naturel ou électrique), beaucoup de chaleur (et insuffisance des ventilateurs), beaucoup de bruits du dehors, ... Les bureaux n'offrent donc pas les meilleures conditions de travail. Le poste de travail, lui-même présente les caractéristiques suivantes :

- Une table d'environ 1,5 mètre, avec deux petites étagères en dessous, au moins

un grand tiroir et quelques petits tiroirs. Nous avons observé que ces tables sont très hautes et ne permettent pas une bonne position pour le travail sur ordinateur (quand les Guichetiers sont debout, le clavier est à hauteur de leur poitrine).

- En ce qui concerne les fauteuils, nous avons constaté l'existence de deux modèles. Parmi les plus anciens, il y a des chaises sans appuie-bras et ne sont pas bien adaptées aux caractéristiques des travailleurs de bureau. Par contre, les plus récents présentent des appuie-bras et sont plus adaptables.

4- Les ressources cognitives mises en œuvre

Dans leurs processus de travail, les Guichetiers mobilisent plusieurs ressources cognitives et psychologiques, principalement : *l'attention et la concentration, la perception, la mémoire, et des habiletés interrelationnelles, commerciales et de communication pour diffuser des produits et des services.*

De plus, plusieurs Guichetiers exécutent parfois certaines tâches dévolues aux Facteurs ou encore, quand ils travaillent dans des bureaux unipersonnels, ils sont chargés de la gestion, ce qui les oblige à maîtriser aussi certains des contenus de travail du poste de gérant. Le « Guichetier-Facteur-Gérant » a ainsi besoin d'avoir également une très bonne mémoire pour bien connaître chaque rue de sa ville autant que de la campagne alentour : c'est en effet lui qui doit faire la livraison des lettres, s'il ne connaît pas bien les lieux, il va perdre du temps, d'où des retards dans ses autres rôles de Guichetier et de Gérant. Pour les Guichetiers qui font la gestion de bureaux non unipersonnels, il doivent posséder des capacités de leadership pour commander leur groupe de travail, mais aussi des capacités politiques pour construire des relations avec d'autres personnes chargées de bureaux publics autant que privés⁹, principalement dans les petites villes.

7.2.2- Le rythme de travail

La majorité des réponses indique que le rythme de travail est plus intense aujourd'hui que dix ans auparavant, c'est-à-dire après le processus d'informatisation des bureaux de poste.

⁹ Cela signifie qu'il est important que ces gérants rendent visite et puissent établir des relations professionnelles avec le maire, le gérant de la banque de la ville, les commerçants etc., dans le but de leur montrer, et de vendre, certains produits et services de l'entreprise.

De surcroît, les avis prédominants confirment une tendance révélée par certains chercheurs (Lancry & Ponnelli, 2004 ; Dejours, 1999 ; Teiger & Danniellou, 2001) qui montrent une augmentation du rythme de travail après l'introduction de nouvelles technologies dans plusieurs secteurs d'activités, à l'exemple des services bancaires (Jaques & Amazarray, 2006; Palácios, Duarte & Câmara, 2002 ; Martins, 2005), malgré une amélioration des moyennes productives. Dans le secteur postal, l'introduction de l'informatique a conduit à ajouter de nouveaux services, principalement des services bancaires, services qui sont à l'origine de l'intensification du rythme de travail.

Nous avons vu que jusqu'au début des années 90, l'ECT ne s'occupait que des services postaux et certains services auprès des tiers. Maintenant s'ajoutent la banque postale ou encore, du fait d'accords entre l'ECT et des entreprises publiques, la réception des inscriptions à des concours (à l'exemple du BAC et des concours pour la fonction publique). D'où rythme de travail plus intense, principalement à certaines périodes de l'année et aussi de chaque mois (voir le Guichetier 4 dans l'appendice 5).

Le rythme de travail est aussi influencé par des tâches qui se rapportent à des aspects internes de l'organisation. Pour certains des interviewés (à l'exemple du Guichetier 6 / appendice 5), ce ne sont pas les tâches consistant à s'occuper des clients qui les dérangent le plus, mais l'obligation de prendre en charge des tâches complémentaires à son travail face au client (répondre au téléphone, répondre aux courriels,...). Ainsi, l'option qu'il a choisie pour bien résoudre cette contrainte a été de prolonger sa demi-journée du matin pendant la pause du repas de midi.

Quant au travail des Guichetiers qui s'occupent aussi de la gestion du bureau, même s'il n'est pas unipersonnel, il peut lui aussi devenir trop intensif, comme nous le montre le Guichetier 3 (appendice 5) qui travaille avec d'autres Guichetiers et un Facteur. Si la journée est dure pour les Guichetiers, elle est encore plus dure pour ceux qui deviennent gérants de petits bureaux. Avec ce témoignage, nous constatons une contrainte dont plusieurs Guichetiers (et gérants) nous ont parlé, celle d'être « obligé » d'arriver bien en avance par rapport au début de la journée de travail pour recevoir la valise avec les lettres que les facteurs vont ensuite devoir distribuer dans la ville, valise qui arrive très tôt, avant l'ouverture officielle du bureau. Or cette « obligation » d'arriver en dehors des horaires de la journée de travail n'est pas prise en charge par l'entreprise. Cela signifie que les Guichetiers ne gagnent rien pour l'heure de travail supplémentaire

et, en cas de cambriolage, ils peuvent être considérés comme responsables et obligés de rembourser l'ECT pour la valeur volée. Mais en dépit de ce risque, le gérant arrive au travail très tôt ; sinon le travail ne sera pas entièrement effectué.

D'une façon générale, nous pouvons attester que l'arrivée de la révolution technologique est désormais bien acceptée par les Guichetiers car elle vient remplacer la lourde charge de travail physique que l'ancienne organisation du travail imposait. Nous voyons que le changement de paradigme a amélioré le processus de travail et que celui-ci est devenu plus léger au niveau physique mais que, par contre, la quantité de clients dont les Guichetiers doivent s'occuper a augmenté, ce qui impose une accélération du rythme de travail, lequel, lié à un contenu de travail plus faible, finit par engendrer un travail répétitif, ce qui peut provoquer non plus des épuisements physiques, mais des épuisements mentaux.

Nous pouvons donc déduire que la technologie a conduit à plus de facilités pour les procédures d'accomplissement des tâches, a permis l'incorporation d'une plus grande quantité de services et a aussi réduit le temps que les Guichetiers peuvent consacrer aux clients. Néanmoins, malgré les apports positifs de la technologie, nous observons que l'augmentation de la quantité de services au public a provoqué en parallèle une augmentation de la quantité de clients et une accélération du rythme de travail (ajoutons cependant que cela n'est pas une règle systématique mais dépend des caractéristiques des bureaux et de la ville où le Guichetier est placé).

7.2.3- Les Politiques d'Objectifs de Production de l'entreprise

Nous nous sommes aperçu que les interviewés n'avaient pas beaucoup de connaissances sur la politique des objectifs de production qui existait dix ans auparavant. Nous avons vu que ceux-ci étaient déterminés pour un période d'une année et qu'il n'y avait pas de fort accompagnement ni trop de pressions pour l'accomplissement de ces objectifs. Par contre, aujourd'hui, les objectifs de production sont établis pour une période de six mois, il existe un processus d'accompagnement de ceux-ci, et les résultats sont envoyés vers un système d'évaluation de performance.

Les objectifs de production sont établis pour la vente de services postaux comme le Chronopost (modalité de correspondance rapide) et l'aérogramme (correspondances thématiques confectionnées pour des dates commémoratives comme la fête de Noël, le

jour de la fête des mères, le jour des amoureux, etc.); pour les services d'entités extérieures comme la vente de plusieurs genres de lotos, l'enregistrement du contribuable dans le cadastre des personnes physiques (impôt sur le revenu); et pour la banque postale (ouverture de comptes, relevé de soldes et d'extraits bancaires, réalisation de prêts, etc.). Pour la majorité des interviewés, la politique d'objectifs de l'ECT est plus rigide et rigoureuse aujourd'hui qu'à l'époque où ils ont débuté dans le poste de Guichetier (à la limite de 10 ans auparavant)(voir l'appendice 7).

Nous constatons ainsi que certains Guichetiers considèrent parfois les objectifs de production comme irréalisables. Si nous prenons en compte ce qui disent les interviewés, nous pouvons considérer que, quand l'entreprise impose des objectifs de production de façon non syntonisés avec la réalité du bureau et quelquefois trop élevés, cela peut, au début, conduire à un comportement d'accélération du rythme de travail dans un processus d'effort des travailleurs pour accomplir les objectifs de production, mais que quand ils ne les accomplissent pas, cela peut provoquer le sentiment d'avoir fait des efforts inutiles car, malgré tout, ils n'ont pas réussi.

Ainsi, avec des objectifs trop élevés et des niveaux intermédiaires d'accomplissement, les travailleurs considèrent que l'entreprise connaît ces difficultés d'accomplissement et s'attend à un niveau d'accomplissement des tâches un peu plus bas que ce qui est exigé. En outre, on observe des situations où, après avoir accompli un objectif très difficile, le Guichetier se voit immédiatement imposer un nouvel objectif de production, encore plus élevé en faisant plus de pression. Une telle situation peut conduire les Guichetiers à une mesure intermédiaire: celle de faire les efforts qu'il faut faire pour aboutir à un accomplissement partiel des objectifs de production demandés par l'entreprise pour une période donnée.

De toute façon, le processus d'accomplissement des objectifs de production conduit à certaines contraintes, ne serait-ce que parce que les Guichetiers doivent chercher ou développer des stratégies à mettre en œuvre dans le but de leur réussite personnelle et de celle de son bureau pour répondre aux objectifs fixés.

Nous avons ainsi constaté que la réussite de ces objectifs force les individus à se débrouiller : pour 42% des interviewés, il n'est pas possible d'accomplir facilement les objectifs de production. Selon eux, ces objectifs ne respectent pas la réalité des bureaux et ne prennent pas en compte la baisse du pouvoir d'achat des clients (voir les témoignages dans l'appendice 9). Plusieurs objectifs ne peuvent donc pas être

accomplis, notamment quand les produits offerts sont au niveau du superflu. Les Guichetiers ont ainsi le sentiment que l'atteinte des objectifs est toujours complexe et que s'ils arrivent presque à les accomplir, ça suffit, l'entreprise ne pouvant s'attendre à ce que les Guichetiers atteignent des objectifs de production incroyables.

L'analyse des objectifs de production montre que, dans cette nouvelle configuration de l'entreprise, totalement informatisée et avec une plus large offre de produits et de services, la direction a mis en marche une politique d'objectifs de production bien encadrée, avec deux faces : la première consiste en une certaine rigidité, avec des buts de production très élevés sur une période de temps relativement courte ; la deuxième face, c'est une certaine « flexibilité » par rapport au processus d'accomplissement de ces objectifs.

7.3 - Catégorie III : les perceptions et sentiments vis-à-vis du travail

Il y a environ une quinzaine d'années, l'ECT accéléré son processus de modernisation. En ce qui concerne les bureaux de poste, ce changement démarre avec l'introduction de l'informatique, de nouveaux services et des politiques de gestion. Chaque travailleur a vécu de façon différente cette transformation. Cependant, à partir du discours des Guichetiers, nous avons vu que les évaluations positives des changements dans le travail sont un peu supérieures aux avis négatifs et aux avis ambigus, qui présentent une égalité.

Nous avons observé que les perceptions positives sont généralement liées aux facilités que l'introduction de la technologie a procurées (comme nous le voyons avec les déclarations dans l'appendice 11). Ces évaluations positives se focalisent d'abord sur l'amélioration du processus de travail, mais aussi sur la possibilité pour les Guichetiers d'avoir accès à la formation et à la qualification. D'une certaine façon, cela signifie qu'avant l'arrivée de l'informatique, la formation nécessaire pour qualifier les travailleurs était manquante et que, par suite, les erreurs dans le processus productif étaient une réalité. Ces erreurs, commises par les Guichetiers, étaient à la fois une défaillance professionnelle mais surtout la conséquence du manque de politique de qualification et de formation professionnelle capable de répondre aux besoins de l'époque, ainsi qu'à une surcharge de travail.

Nous avons aussi les travailleurs qui ont des avis plutôt négatifs sur les

changements dans le travail. Ainsi, les interviewés ont fait état de sentiments de peur du chômage du fait de la privatisation de l'ECT.

Enfin, pour certains Guichetiers, les changements éveillent des sentiments négatifs, des inquiétudes et des incertitudes. Mais aussi des sentiments positifs.

En ce qui concerne les sentiments de satisfaction/insatisfaction, nous nous sommes aperçu que la majorité (84%) des interviewés sont satisfaits. Pour ceux qui ont exprimé un sentiment d'insatisfaction, celle-ci découle de l'insécurité d'emploi, d'un salaire insuffisant et de mauvaises conditions de travail.

Tout d'abord, nous observons que certains travailleurs se disent satisfaits en se comparant avec les misérables ou au manque de perspective alternative à l'époque du démarrage de leur carrière professionnelle. Ils ont ainsi mis en place des ressources de comparaison sociale descendante¹⁰ (Festinger, 1954 ; Buunk & Gibbons, 2000 ; Wood, 1996 ; Gilbert, Giesler, & Morris, 1995 ; Girardin & Spini 2006) et une comparaison temporelle¹¹ (Albert, 1977 ; Bandura, 1986) leur permettant d'être satisfaits de leur travail (voir l'appendice 12). Rappelons en effet que se mesurer à des personnes plus défavorisées est stimulant (Buunk, Collins, Taylor, Van Yperen & Dakof, 1990), et que voir une amélioration de sa place à travers son parcours de carrière est un important mécanisme pour préserver l'estime de soi (Fienberg, Loftus & Tanur, 1985).

Un deuxième groupe de réponses base la satisfaction sur le fait de travailler avec des personnes et de faire le travail voulu (exemple : travail de gérant). Le déterminant est donc ici encore lié à des facteurs intrinsèques. De plus, être satisfait du rôle de gérant peut provenir du fait d'assumer une place de leader dans le groupe. Certains Guichetiers ont aussi présenté des réponses de satisfaction basées sur des facteurs liés à certaines qualités de l'ECT (l'ECT est une entreprise crédible, ceux qui y travaillent bénéficient de reconnaissance de la part de la population,... : voir l'appendice 13). D'autres interviewés ont manifesté une satisfaction rapportée à leur possibilité de participer à des tâches socialement utiles.

¹⁰ Selon Festinger (1954), la comparaison sociale est le fait de se mesurer (par rapport aux opinions, aptitudes, résultats, etc.) à d'autres personnes. Cette comparaison peut être descendante (la comparaison est avec des personnes plus mal loties que soi) ou ascendante (la confrontation est faite avec des gens qui possèdent une situation de vie plus favorable que la sienne).

¹¹ D'après Albert (1977) Celle-ci est une comparaison personnelle où la référence est sa propre performance antérieure. Cela signifie non plus une comparaison sociale, mais temporelle. Dans ce cas, l'individu sera satisfait quand sa performance s'améliore.

Ensuite, certains Guichetiers ont affiché des opinions à la fois positives et négatives, affirmant que l'équipe de travail, le climat organisationnel et le fait de travailler en s'occupant des clients, sont les points les plus appréciables dans leur travail et que les conditions de travail et les pressions sur les travailleurs en sont les aspects les plus critiquables. Enfin, certains n'ont trouvé aucun aspect négatif, ce qui peut signifier l'expression d'un mécanisme défensif de négation.

En conclusion, nous observons, que le sentiment de satisfaction est moins grand que celui révélé par les pourcentages et que, parfois, ce que les Guichetiers appellent satisfaction est une posture d'accommodation face à la réalité du marché de travail, avec un sentiment de gratitude pour avoir un emploi stable. Cette analyse est renforcée par le fait que seulement 55% des interviewés répéteraient leur choix professionnel (contre 84% qui ont affirmé être satisfaits) tandis que 36% ne le répéteraient pas. Pour les premiers, la répétition du choix professionnel est justifiée par l'intégration sociale que l'ECT permet, par le fait d'aimer son travail et, aussi parce que le salaire permet l'entretien financier de leur vie. Par contre, d'autres Guichetiers préféreraient se qualifier davantage pour trouver un meilleur travail.

7.4 - Catégorie IV : La santé mentale des travailleurs

Les analyses préliminaires sur la santé mentale des Guichetiers de bureau de poste montraient l'absence de problème de santé mentale préoccupant. Par contre, les interviews et les observations pendant le processus de passation du questionnaire, nous ont conduit à constater un scénario propice à l'arrivée de troubles mentaux, comme par exemple un syndrome subjectif post-traumatique¹². Il s'agit d'une conséquence aux actes de cambriolage auxquels certains bureaux ont été soumis, parfois plusieurs fois, dans des situations normales de travail¹³.

¹² Cela apparaît après l'exposition du travailleur à un événement professionnel douloureux. Les conséquences au niveau psychologique peuvent provoquer l'arrêt provisoire ou définitif du travail ou une réorientation professionnelle.

¹³ En fait, les actes de cambriolage ont été au nombre de 26 pendant l'année de 2004 –(12/09/08, 11hs - http://www.viaseg.com.br/noticia/3461-sequestros__acoes_de_inteligencia_sao_usadas_por_quadrilhas.html), après il a été réduit à 12 en 2006 et est remonté à 29 pendant l'année de 2007 (Jornal Correio da Paraíba le 02/03/2008 et le lien http://www.rítla.net/index.php?option=com_content&task=view&id=2528&Itemid=145 le 12/09/08 10hs). Le climat d'insécurité est tel dans les bureaux de postes, principalement dans les petites villes de l'état, que le Ministère

Nous avons interviewé une Guichetière qui travaillait dans le bureau de poste d'une ville moyenne de l'intérieur de l'état. Cette entrevue n'a pas été très facile : la fonctionnaire a beaucoup résisté à l'idée de parler à quelqu'un. Tout d'abord, la fonctionnaire était à la fin de sa journée de travail et elle nous a dit qu'elle ne souhaitait pas donner d'interview. Après, elle a imposé la condition de ne pas poser de questions se rapportant à la sécurité. Ensuite, pendant le déroulement de l'entrevue, elle mettait très longtemps pour répondre aux questions et disait parfois « je ne réponds pas à ça ».

Ensuite, pendant l'entrevue, elle a révélé qu'elle travaillait comme Guichetière depuis quatre ans dans l'ECT, mais qu'elle était rattachée à ce bureau depuis moins d'un an. Mais elle a résisté longtemps avant de parler de la cause qui avait provoqué ce changement de bureau. Malgré cela, pendant le déroulement du dialogue, elle a dit avoir vécu deux cambriolages pendant la période où elle travaillait dans un autre bureau, et qu'après le second, elle avait eu un arrêt de travail de cinq mois, période pendant laquelle elle avait suivi un traitement psychologique. Ainsi, à l'époque de l'entretien, cela faisait à peu près un an qu'elle avait vécu ces faits. Néanmoins, même après plus de 12 mois des événements, elle souffrait encore des conséquences du trauma et ne réussissait pas à mener sa vie quotidienne normalement. Elle pensait toujours à ces événements et se souvenait bien de la scène et du visage du voleur et, le pire, c'est que, quand entrait dans le bureau de poste un client avec les mêmes caractéristiques physiques du voleur, ou même avec un t-shirt ou des chaussures de la même couleur ou du même modèle que ce que portait le cambrioleur à cette époque, aussitôt, la peur revenait et ne s'arrêtait que lorsqu'elle avait la certitude que tout allait bien et que cette personne était seulement un client de plus.

En outre, cet état de tension persistait également hors de l'ambiance professionnelle, dans tous les domaines de sa vie personnelle. La travailleuse a déclaré que marcher à pied dans les rues était toujours un souci parce qu'« elle est obligée » de regarder toujours de tous les côtés pour s'assurer que tout va bien. De même, elle ne supportait plus de rester dans les stations d'autobus, surtout les moins movimentées, craignant toujours qu'arrive quelqu'un susceptible de lui faire du mal. Elle ne reste pas non plus toute seule chez elle, ni avec ses enfants, car elle pense toujours qu'un voleur

Public Fédéral a proposé des actions pour élever le dispositif de sécurité au même niveau que celui des banques tant que les bureaux postaux feront des services bancaires (12/09/08, 11 :47h – http://www.prpb.mpf.gov.br/index.htm?secao=mostra_noticias&linha_limit=17&passo=0)

peut surgir. Ainsi, les jours où son mari est obligé de passer la nuit sur son lieu de travail, elle part avec ses enfants chez ses parents. Par rapport au travail, elle a dit n'avoir plus aucune perspective. Enfin, elle évite de parler de ces sujets : elle dit que cela la dérange beaucoup et la fait souffrir, d'où le fait qu'elle n'a abordé ce sujet que brièvement et qu'elle m'a demandé de lui poser les questions suivantes.

Le fait d'avoir été soumise à deux actes de cambriolage a beaucoup changé sa vie. Les conséquences de cette violence compromettent sa liberté de vivre, d'agir, de penser, de travailler et son autonomie comme être humain adulte libre d'aller n'importe où. La description que nous venons de présenter montre que sa situation n'est plus une inquiétude vis-à-vis d'un événement qui est arrivé « hier », et pour lequel sa réaction serait « normale ». Il s'agit d'un trauma qui se manifeste après 12 mois en étant encore capable de provoquer tout cet ensemble de réactions. Malgré le peu de temps de l'entrevue et la réticence de la Guichetière à aborder ce sujet, les contenus dévoilés nous permettent de percevoir l'existence de certains symptômes qui sont présents dans les Troubles du Stress Post-Traumatique (APA, 1994), comme par exemple le fait de revivre et de penser de façon persistante à l'événement ; de faire des efforts pour éviter les personnes et les situations qui rappellent le fait et de manifester toujours un comportement d'hypervigilance.

Plusieurs études, réalisées au Brésil, qui ont été faites sur les victimes de violence au travail, ont montré l'existence de Troubles de Stress Post-traumatique parmi les travailleurs du secteur bancaire victimes de cambriolages à main armée (Neto, 2004 ; Bucasio, Vieira, Berger, Martins, Souza, Maia, Figueira & Jardim, 2005). Le travail en secteur bancaire présente beaucoup de similitudes avec le travail du bureau de poste, mais travailler dans un bureau de poste peut être encore plus dangereux car pour la majorité des bureaux de postes, il n'existe pas de contrôle électronique pour l'entrée des clients, ni de vigile (présence qui d'ailleurs, dans certaines villes, transforme les bureaux en une cible privilégiée pour les malfaiteurs).

En conclusion, le travail dans le bureau de poste, surtout dans les petites villes et les moyennes, présente des risques pour la sécurité des Guichetiers. L'augmentation des cas de cambriolage des dernières années a ajouté le risque de la violence aux risques psychosociaux du travail, et pour les victimes, une des conséquences possibles au niveau de la santé mentale est l'apparition du Trouble du Stress Post-traumatique.

7.5- Catégorie V- La souffrance et le plaisir au travail

La réalité de l'organisation du travail ne renvoie pas toujours à la maladie mentale, bien au contraire : la majorité des salariés garde un niveau de santé mentale qui leur permet de vivre et d'affronter leurs difficultés malgré la pénibilité de certaines situations de travail. C'est ce qui arrive avec le travail dans les bureaux de poste. Dans ce cas précis, il est important d'examiner les stratégies que les travailleurs mettent en place pour faire face à une organisation du travail basée sur l'informatique, avec des objectifs de productions difficiles et un rythme de travail accéléré. C'est-à-dire que nous essayons de comprendre comment les fonctionnaires construisent un sentiment de plaisir et de satisfaction avec le travail ou, contrairement, comment ils évoluent vers l'insatisfaction ou la souffrance psychique vis-à-vis de l'organisation du travail dans les bureaux de poste.

7.5.1. Les collectifs de travail, les règles du métier et les relations intersubjectives

Comme nous l'avons déjà signalé dans notre cadre théorique, un collectif de travail existe quand plusieurs travailleurs contribuent au même produit ou à un même service avec respect de règles construites collectivement (Cru, 2001). Nous pouvons donc parler de collectif de travail des Guichetiers de poste, principalement quand nous parlons des fonctionnaires attachés aux bureaux des sièges des REOP ou des villes moyennes qui ont toujours au moins trois Guichetiers. Mais même pour les villes moins importantes où les bureaux de poste ont deux Guichetiers ou même pour les bureaux unipersonnels, nous pouvons sûrement faire référence aux collectifs puisque, même dans cette réalité, les travailleurs interagissent entre eux, notamment avec leurs collègues des bureaux des villes voisines. C'est dans ce collectif que les travailleurs partagent leurs impressions sur le travail, mettent en œuvre des actions pour régler le décalage entre le prescrit et le réel du travail et construisent les règles de leur métier (Cru 2001).

Au niveau des règles du collectif des Guichetiers, nous avons identifié trois approches qui peuvent être comprises comme en étant des règles construites par le collectif des Guichetiers :

- 1- Les Guichetiers doivent travailler dans le sens de s'approcher des objectifs de productions, par contre ils ne doivent pas les dépasser de beaucoup ;
- 2- les Guichetiers doivent être solidaires par rapport aux besoins des collègues ;

3- les Guichetiers ne doivent pas faire d'actions susceptibles de provoquer des préjudices à l'image de l'entreprise.

Ces règles ont été traduites en actions pour réguler la contribution du collectif vis-à-vis de l'organisation du travail, en gardant en même temps une situation favorable pour l'accomplissement des tâches, comme par exemple un bon rythme, un bon chiffre d'affaires et une bonne exécution de leur rôle. Enfin, dans un contexte d'exigence d'une meilleure productivité, *via* des augmentations d'objectifs de production et d'accélération du rythme de travail, nous pouvons dire que ces trois règles montrent que les ficelles mises en œuvre par les Guichetiers ont pour but, principalement, de garder un bon rapport entre l'efficacité et l'accomplissement du processus de travail et leur santé psychique.

Il faut souligner que la construction du collectif de travail et de ses règles est médiatisée par un processus de relations intersubjectives que les travailleurs établissent entre eux, avec leur hiérarchie et leurs subordonnés (Dejours, 1994). C'est-à-dire que les rapports avec l'organisation du travail, la maîtrise des techniques, les avis et les sentiments concernant le travail et l'entreprise sont toujours médiatisés par les relations avec des collègues, des chefs et aussi avec des clients. Ainsi, selon l'orientation de ces relations, une organisation du travail peut aboutir soit vers la souffrance psychique soit vers le plaisir au travail.

7.5.1.1. Les relations intersubjectives avec les clients

Tout d'abord, nous avons observé leurs relations avec les clients. Au premier abord, ces relations sont indiquées comme étant à la fois les plus positives par rapport aux autres acteurs (les collègues, les chefs et l'organisation), mais aussi comme les plus négatives. Les Guichetiers disent qu'ils « ...aiment bien être devant le client...percevoir sa satisfaction avec le résultat de son travail » (témoins 1 et 5). Par contre, la clientèle est aussi source de sentiments négatifs. Ce sont principalement le manque de patience et les inquiétudes des clients qui dérangent les Guichetiers, comme nous le montre le témoin 1 : « ...les clients qui arrivent sans vouloir patienter à la queue...cela me provoque du stress...mais il faut supporter ... » (voir aussi l'appendice 14).

Le contentement vis-à-vis de la satisfaction du client peut ainsi être compris comme une manifestation de plaisir face au résultat de son travail. Quand il est devant

le client, le Guichetier peut mettre en œuvre son savoir-faire et répondre ainsi aux besoins du client. Mais quand il y a du monde dans le bureau de poste, les clients sont impatients, certains deviennent nerveux et agressifs. Ce climat d'impatience conduit alors les Guichetiers à une situation d'anxiété pour diminuer la queue, ce qui signifie se débarrasser le plus vite possible d'un client pour s'occuper du prochain et ce qui empêche d'accueillir convenablement. De ce fait, le Guichetier ne peut plus mettre en œuvre son savoir-faire à la disposition du client ni recevoir la contrepartie sous forme de reconnaissance. Il ne lui reste que le dégoût et la tension que cette situation provoque.

En conclusion, la qualité des relations que les Guichetiers entretiennent avec leurs clients joue un rôle important dans le plaisir ou la souffrance au travail, ces interactions contribuant à procurer un sens au travail en même temps qu'elles permettent aux guichetiers de satisfaire les clients et de percevoir leur contentement. Mais quand le Guichetier doit faire ses tâches à un rythme très accéléré dans le but principal de réduire la queue, le travail devient mécanique et cette relation est fragilisée, ce qui arrive aussi quand les soucis de la sécurité conduisent à une méfiance exagérée par rapport aux clients.

7.5.1.2. Les relations intersubjectives avec les collègues

Le travail est, pour la majorité des gens, l'endroit où ils passent la plus grande partie du temps de leur vie et, dans ce contexte, les bonnes relations avec les collègues jouent un rôle important pour la satisfaction et le plaisir au travail ou, si c'est le contraire qui arrive, cela provoque des conséquences négatives dans d'autres sphères de la vie. Les fonctionnaires de bureau de poste qui ont été interviewés indiquent que les relations avec leurs collègues sont toujours positives (voir l'appendice 15).

Ainsi, nous observons que même dans une époque d'intense compétitivité dans le monde du travail (avec des objectifs de production élevés, l'intensité des rythmes de travail et les constantes évaluations de performance) *l'amitié*, la *confiance* et la *solidarité* sont présentes dans le travail de bureau de poste, ce qui n'est pas sans rapport avec le concept de citoyenneté organisationnelle¹⁴ (Organ, 1998 ; Allen & Rush, 1998;

¹⁴Selon Organ (1988) les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) sont des comportements volontaires du travailleur qui ne sont pas reconnus par le système de rémunération mais qui sont importants pour la bonne marche de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une exigence du poste ou de la tâche, mais au contraire d'un choix personnel, et son défaut ne permet pas une punition. Il est composé de cinq dimensions: l'altruisme, la vertu civique,

Podsakoff & MacKenzie, 1994 ; Katz & Kahn, 1978). En fait, les Guichetiers indiquent que les relations avec leurs collègues sont parmi les choses les plus positives de leur travail.

Ainsi, même si s'occuper de quelqu'un est une tâche effectuée individuellement, il y a un sens de la collectivité par rapport à cette tâche : quand le Guichetier s'occupe de quelqu'un, il sait que, s'il en a besoin, il a des collègues prêts à l'aider.

Plus globalement, nous constatons que les relations entre les Guichetiers vont dans le sens du renforcement du collectif de travail autant que de ses règles. Le climat d'amitié, la confiance et la solidarité existent ; ce sont, d'une certaine manière, « le carburant » leur permettant d'affronter les contraintes du travail en contribuant à la satisfaction et au plaisir au travail et, par conséquent, au bien-être psychologique.

7.5.1.3. Les relations intersubjectives avec les chefs

Les relations avec les chefs sont évaluées principalement comme positives, même s'il existe aussi certaines évaluations négatives. Tout d'abord, les Guichetiers montrent un climat de collaboration et de solidarité avec les gérants et les Facteurs (voir l'appendice 16), comme nous pouvons nous en apercevoir par le témoignage suivant : « ...j'étais seulement une Guichetière, mais j'aidais la gérante parce que c'était beaucoup de tâches pour elle...parfois je faisais des rapports...l'une aidait l'autre... » (Guichetier 3).

Mais par rapport à leurs relations avec les collègues, les Guichetiers n'utilisent plus ici les mots amitié, solidarité et confiance, ce qui montre qu'ils ne sont pas fortement impliqués dans cette relation. Cette relation, est cependant considérée comme positive, et elle est principalement basée sur la capacité des gérants à comprendre les spécificités et les besoins de chacun et à leur apporter son soutien afin de bien accomplir leurs tâches.

Les appréciations négatives portées sur les chefs, quand elles existent, résultent des fortes pressions qui sont mises en place par l'organisation du travail, organisation

le professionnalisme, le sportsmanship, et la courtoisie. Le développement des comportements de citoyenneté organisationnelle est déterminé par plusieurs facteurs : la satisfaction au travail (Mackenzie, Podsakoff. et Ahearne, 1998 ; Organ et Ryan, 1995 ; Schappe, 1998) ; le style de leadership transformatif (Deluga, 1995 ; Podsakoff, MacKenzie et Boomer, 1996) ; le soutien des gestionnaires (Organ et Ryan, 1995) ; la perception de justice (Organ, 1988 ; Organ et Ryan, 1995 ; Schappe, 1998).

dont les chefs sont les principaux gardiens. Plus fondamentalement, ces évaluations négatives ont pour origine les méthodes utilisées que les chefs pour faire avancer le processus de travail (voir Appendice 17).

En conclusion, nous pouvons affirmer que les relations entre les Guichetiers et leurs chefs sont dans la majorité des cas positives, lorsqu'elles sont marquées par la compréhension, le soutien des chefs. En revanche, l'absence de participation aux décisions et l'autoritarisme de quelques chefs (qui peut atteindre le harcèlement moral, qui peut provoquer de la souffrance psychique et conduire à des symptômes de maladie mentale chez les Guichetiers) sont les aspects les plus mauvais de cette relation.

7.5.1.4. Relations intersubjectives avec l'organisation

À première vue, il s'agit d'une relation abstraite mais, en fait, cela peut être compris comme une relation entre les travailleurs et les règles et les valeurs que l'organisation leur transmet *via* les supérieurs hiérarchiques, la culture de l'entreprise et la signification de celle-ci dans l'entreprise. Sur ces différents aspects, les Guichetiers ont manifesté des avis contradictoires (voir l'appendice 18).

En accord avec des analyses qui ont été menées, nous pouvons dire que les relations entre les Guichetiers et l'entreprise correspondent à une entente tacite. Ainsi, quand un objectif de production est très élevé, les Guichetiers peuvent le comprendre comme une orientation et non comme un impératif à atteindre. Nous nous apercevons également, principalement pour ceux qui ont été ou qui sont gérants, que les formations offertes par l'entreprise ne sont pas seulement comprises comme un moyen d'améliorer la performance au travail mais surtout comme un moyen de se qualifier pour permettre une progression de carrière¹⁵. Nous remarquons aussi que l'absence de participation des Guichetiers/gérants dans le processus de décision et de distribution des objectifs peut être interprétée par les Guichetiers comme la mise en œuvre d'une gestion plus centralisée. Enfin, les travailleurs ont la certitude qu'en devenant un « *ecetista* » (c'est-à-dire un travailleur de l'ECT), ils ont acquis une valorisation auprès de leurs amis et de la communauté.

En conclusion, les relations intersubjectives avec l'entreprise sont basées sur

¹⁵Ceci peut arriver s'il est nommé à la direction de l'ECT de Paraíba pour devenir chef d'un secteur quelconque dans l'entreprise, gérant ou responsable financier d'un bureau de poste, ou s'il est nommé par la direction nationale de l'ECT pour occuper un poste de Directeur de l'ECT dans Paraíba.

l'ambiguïté des objectifs de production et du modèle de gestion, par l'espoir d'une plus grande réussite dans l'ECT et par le sentiment d'une valorisation sociale du fait d'être fonctionnaires de l'ECT.

7.5.2. Le Travail Prescrit et le Travail Réel : les ficelles, l'intelligence astucieuse et la dynamique de la reconnaissance

Le travail au bureau de poste exige un véritable engagement. Il y a une organisation du travail prescrite mais, dans la pratique, les fonctionnaires sont obligés de l'adapter à la réalité de chaque bureau. Par exemple, Il y a des cas où il est normal que le Guichetier travaille un peu plus que la durée de la journée ordinaire de travail (il arrive par exemple avant l'heure déterminée par l'organisation du travail pour recevoir la valise avec les objets postaux). Nous avons aussi trouvé des bureaux où les fonctionnaires faisaient des heures supplémentaires soit à midi, soit à la fin de la journée. Toutefois, ces heures de travail supplémentaires n'étaient pas demandées par la direction de l'entreprise mais par la gérance du bureau pour résoudre une difficulté locale : elles n'étaient donc pas payées. De plus, comme il est interdit d'utiliser le téléphone du bureau pour des appels vers des téléphones mobiles, quand un gérant ne réussit pas à obtenir un chef à partir du téléphone fixe et qu'il y a urgence, il est obligé d'utiliser son propre mobile et de dépenser son propre argent. Dans toutes ces situations ce sont toujours les Guichetiers qui doivent prendre ces initiatives, qui sont dans la plupart des cas connus de la direction de l'entreprise.

Ainsi, nous avons visité un bureau unipersonnel où il n'y a pas de facteur attitré, bureau rempli de clients et avec beaucoup de lettres et de colis mal rangés par absence de place, et bureau où le Guichetier/facteur/gérant n'avait pas eu le temps de distribuer tous les objets tout en s'occupant du bureau. Aussi, pour améliorer la distribution des lettres, il a adopté une procédure consistant à mettre une caisse avec les lettres sur le bureau et à proposer aux clients, chacun à leur tour, de venir chercher leurs lettres ; en même temps il s'occupait des clients qui voulaient déposer des lettres ou faire des dépôts ou retraits d'argent. Cette procédure est interdite. Par contre, que devait-il faire pour garder la bonne marche du bureau de poste pendant la journée ? Comment réduire une queue croissante, quand on est seul dans un bureau et qu'il y a du monde ? De plus comment peut-on cela et en plus parler avec les chefs ou les clients au téléphone ? Ces

situations ne sont pas prises en compte dans le règlement officiel du travail.

Il n'est pas simple de transgresser les règles : s'il y a un problème les clients pour chercher leur lettre dans la caisse, ce sont les fonctionnaires qui ont pris la décision de transgresser la règle qui doivent prendre en charge ces risques. Ainsi, en adoptant des trucs comme ceux-ci, les fonctionnaires savent qu'ils risquent d'être sanctionnés si les choses se déroulent mal, mais dans la plupart des cas, ils n'ont pas de choix, ils sont « obligés » d'agir ainsi. Il est normal, dans plusieurs situations du travail, de mettre en place de petites ficelles(Dejours et Jayet, 1994).

C'est ce qui arrive aussi dans un bureau de poste avec des ordinateurs qui présentent des problèmes de connexion à l'internet. Tout d'abord, il faut dire que dans ce bureau il y a deux caisses, avec trois tiroirs et deux ordinateurs pour le travail de deux Guichetiers dont l'un s'occupe aussi des clients de la banque postale. Dans des bureaux de postes l'argent doit toujours être dans des tiroirs, et pendant les opérations le fonctionnaire doit verser l'argent aux clients, fermer le tiroir, et tout de suite, avec l'ordinateur en ligne, enregistrer cette opération. Néanmoins, si pour les logiciels informatiques de la banque postale cela fonctionne bien, pour les logiciels utilisés pour les opérations de l'ECT, la connexion avec l'internet n'est pas toujours possible, ce qui rend le travail très lent. Ainsi, pour faciliter le travail du bureau, le gérant a utilisé sa créativité : « (...) on a mis un fonctionnaire avec une petite table dans la salle d'accueil et une caissette pour garder l'argent. De cette façon, les retraités du système public qui arrivent au bureau pour recevoir leur argent restent dehors et le gardien fait le contrôle de la queue à la porte du bureau. Chaque fois, le gardien permet l'entrée de 10 personnes pour recevoir l'argent. En ce qui concerne le Guichetier qui fait les paiements, il doit le midi prendre la liste avec les signatures des gens qui ont été payés et, ensuite, à l'ordinateur, faire la confirmation des paiements.... » (voir témoin 3, l'appendice 19). Ainsi, les clients de la banque postale peuvent recevoir l'argent d'une façon plus directe à la caisse tandis que pour les retraités clients de l'ECT il leur faut aller au petit bureau improvisé. Cette façon de faire transgresse la règle¹⁶.

Pour que cette intelligence pratique soit stimulée et puisse contribuer au

¹⁶Pour cette tâche de paiement des retraités, la prescription indique que les gens qui arrivent au bureau doivent tout d'abord entrer dans le bureau, puis se placer en file indienne et chacun à leur tour ils doivent aller à la caisse pour recevoir l'argent du paiement. Celui-ci est à la charge d'un Guichetier qui doit s'occuper du client, lui offrir des relevés de compte et d'autres produits, ensuite prendre l'argent pour faire le paiement, ce qui doit être enregistré par le logiciel informatique, puis le client part et le Guichetier recommence avec le client suivant.

processus de la construction du plaisir au travail, elle doit être reconnue et validée par les pairs et par la hiérarchie (Dejours 1993). Quand ce n'est pas le cas, les actes de l'intelligence astucieuse mettent en danger les Guichetiers qui doivent répondre des éventuelles conséquences négatives de leurs actes.

Les études en psychodynamique du travail (Dejours, 1993 ; Dejours, 2007 ; Molinier, 2008) montrent que la reconnaissance est importante pour la motivation et le plaisir au travail, principalement dans le processus de construction de l'identité des travailleurs.

Pour le travail des Guichetiers, nous n'avons pas trouvé de dynamique de la reconnaissance telle qu'elle est présentée par la théorie. Nous avons ainsi perçu l'existence de conditions favorables à la mise en jeu de l'intelligence ouvrière vis-à-vis de l'organisation du travail : la solidarité, la disponibilité de coopération des fonctionnaires et la relation de confiance qu'il y a parmi eux. Par contre, nous avons observé qu'il n'y a pas de visibilité 'formelle' des actes d'ingéniosité de la hiérarchie et ni un vrai « espace de discussion ». Par conséquent, la socialisation du savoir-faire individuel, la publicité de la contribution de chacun à l'organisation du travail a lieu dans les espaces et les moments informels comme le petit café, au moment du sport ou pendant une réunion syndicale. Ainsi, comme les résultats de l'intelligence astucieuse ne sont pas vraiment 'visibles' pour la direction de l'entreprise, la reconnaissance est aussi 'invisible', et placée principalement au niveau de la gérance du bureau ou du chef de la REOP.

En conclusion, nous voyons que les actes d'inventivité qui fuient la réglementation du travail reçoivent parfois la permission informelle de la direction de l'entreprise, mais sans engagement de celle-ci. Dans tous les cas, c'est le fonctionnaire qui les prend en charge. Les Guichetiers qui vivent cette situation peuvent avoir accès à un jugement de beauté de la part de leurs collègues, mais à un limité et invisible jugement d'utilité de la part la hiérarchie, et quand c'est possible, à un jugement d'utilité de la part des clients. Mais tout cela se passe dans un climat d'incertitudes et de doutes, où les Guichetiers risquent d'être sanctionnés s'il y a des problèmes.

7.5.3. Le Plaisir au Travail de Guichetier

Travailler dans les bureaux de poste est d'abord entretenir des relations et des médiations avec les collègues, les clients, les chefs et l'organisation du travail. C'est de

la qualité de ces relations que dépend le plaisir. Selon les analyses en psychodynamique du travail, il est alors impératif que le processus de mobilisation subjective soit possible face aux contraintes du travail. C'est-à-dire qu'il est fondamental que les Guichetiers puissent faire l'usage de leur subjectivité et de leur intelligence dans le processus de travail.

En effet, nous avons vu qu'il existe un décalage entre le travail prescrit et le travail réel, ce qui permet aux fonctionnaires (principalement les Guichetiers/gérants) de mettre en place des trucs, des ficelles et les ressources de l'intelligence créative. Et même si le processus de rétribution n'en tient, nous avons observé qu'il est possible de trouver du plaisir dans le travail de Guichetier.

Premièrement, nous pouvons parler d'un plaisir pour ceux qui ont la possibilité de mettre en jeu leurs connaissances et ainsi contribuer au bon résultat du travail, d'où la reconnaissance de leurs collègues et de leurs chefs, principalement locaux. C'est une reconnaissance de la beauté qui vient des collègues, mais aussi, une reconnaissance d'utilité de la part des gérants des bureaux et des chefs locaux.

Deuxièmement, nous nous sommes aperçu que le plaisir au travail est très lié aux relations avec les clients. C'est par ce genre de relation que les Guichetiers, d'une façon générale, peuvent mettre leur savoir-faire à la disposition des clients et accéder à une reconnaissance d'utilité de leur part.

Finalement, nous pouvons dire que ce sont les relations d'amitiés, de solidarité et de confiance qui permettent la reconnaissance dans le collectif de travail, ce qui conduit au plaisir que les Guichetiers éprouvent au travail, auquel s'ajoute le plaisir par la reconnaissance des clients. En revanche, à défaut d'avoir cette reconnaissance, c'est la souffrance et les stratégies défensives qui prennent la place.

7.5.3.1. Expressions de la Souffrance Psychique au Guichet

L'organisation du travail au guichet de poste demande toujours des interventions pour l'adapter à la réalité de chaque bureau. De cette sorte les Guichetiers, surtout ceux qui travaillent dans les petits bureaux (avec trois fonctionnaires au maximum), ont souvent la nécessité de mettre en œuvre des ficelles pour améliorer leur processus de travail. Cependant, la plupart de celles-ci sont en dehors des règles du travail et il n'existe pas d'espace public de discussion prévu ; de la même façon, une validation de ces actes par une dynamique de la reconnaissance fait défaut. Ainsi le Guichetier doit

seul à faire face à ces incohérences, sans soutien de la hiérarchie, ce qui peut conduire à un état de souffrance psychologique (Dejours, 1993). A cela s'ajoutent les rythmes et les pressions au travail, sources complémentaires de souffrance pour les Guichetiers (voir l'appendice 20).

Tout d'abord, c'est la surcharge de travail qui apparaît comme la principale cause de cette situation, laquelle conduit à une accélération du rythme de travail. Dans cette réalité, et en vivant des fortes pressions, les Guichetiers font le maximum d'efforts pour accomplir leurs tâches et obtenir une bonne évaluation de leur performance à la fin du semestre. En effet, comme nous l'avons déjà vu, ils arrivent au travail avant l'horaire prévu, ils annulent la pause du midi et sortent après la fin de la journée légale. A cela s'ajoutent les procédures qu'ils mettent en place du fait d'une organisation du travail qui ne répond pas à la réalité, en prenant seuls les problèmes en charge. Ils doivent aussi faire usage d'intelligence astucieuse pour maîtriser les nouveaux logiciels informatiques en même temps qu'ils continuent à faire les tâches ordinaires du bureau, en pensant toujours aux clients et au chiffre d'affaires du bureau.

De ce fait, nous constatons que pour une grande partie des Guichetiers, qu'ils aient le rôle de gérant ou pas, être soumis à une surcharge de travail quotidienne peut favoriser l'apparition d'insatisfaction et de souffrance psychique. Selon Dejours (2007) la surcharge de travail est à la base de plusieurs problèmes de santé dans le monde du travail. A son avis, dans les nouvelles formes d'organisation du travail, elle agit dans le sens d'un isolement du travailleur vis-à-vis de ses collègues, car il faut toujours garder du temps pour rattraper le retard, et nous en avons de moins en moins pour la convivialité. Dans ce contexte de surcharge, Davezies (1999) affirme que l'intensification du travail finit par engendrer une dégradation de la qualité du travail, ce qui est générateur de souffrance psychique.

C'est dans ce scénario que la souffrance psychique des Guichetiers se manifeste ; par le sentiment de peur, de déception, de tristesse, de tourment, de fatigue et de stress. Ces signes de la souffrance sont renforcés par le défaut de reconnaissance et par les sentiments d'injustice et d'iniquité concernant les rémunérations et les primes, et par les différences de conditions de travail offertes aux Guichetiers de la Capitale par rapport à ceux des bureaux de Province. Cependant, la principale contrainte qui peut déclencher la souffrance parmi les Guichetiers de l'ECT est le sentiment de peur, qui concerne huit interviewés sur onze : soit la peur du cambriolage, soit la peur de la fin du monopole du secteur postal, soit de la privatisation de l'entreprise et sa conséquence, le

licenciement, comme nous pouvons le constater avec le témoignage en dessous (voir aussi l'appendice 21): « ...on ne sait pas ce qui va arriver à l'avenir, si l'entreprise va être privatisée ou pas...tout ça est un mystère...on a un sentiment de peur...pour les fonctionnaires qui n'étudient plus, c'est la fin...Certainement, il y aura des licenciements, cela n'échappe pas à la réalité » (Guichetier 6).

Ainsi, la croissante possibilité de la fin du monopole postal et la forte croyance à la privatisation de l'entreprise, comme conséquence de la première, entraîne une aggravation de la peur du chômage et conduit à l'anxiété, à l'insatisfaction (Dejours, 1987), à la perte du plaisir au travail (Dejours, 2006), et à la souffrance psychique (Dejours, 1999 ; Vallete, 2002). Ajoutons également la peur d'être victime d'un cambriolage au bureau, principalement dans certaines régions. C'est pourquoi nous observons que, parmi les quatre effets de la peur au travail présentés par Dejours (2003), les deux premiers sont déjà présents : une intensification du travail et une absence de contestation collective.

En dernier lieu, il faut souligner que cette souffrance est vécue de façon différenciée. D'un côté, il y a des Guichetiers qui ont manifesté majoritairement de la satisfaction et du plaisir, mais aussi des signes de souffrance : ce sont surtout des travailleurs qui ne vivent pas de grands conflits entre ce qu'ils font en termes de trucs pour régler le travail et l'organisation du travail ; pour eux, le motif de la souffrance est surtout la peur de la précarité. D'un autre côté, nous trouvons des Guichetiers plus surchargés et ceux qui sont obligés de faire de vraies réadaptations des procédures de travail pour faire marcher le bureau en s'affranchissant des règles du travail prescrit. Pour ceux-ci, la souffrance découle de l'intensification du travail, des pressions, de la surcharge et de la peur de la précarité.

Pour le premier cas, nous supposons que le fait de ne pas avoir de gros conflits avec l'organisation du travail et d'accéder ainsi à la validation de la pratique par les collègues, par le gérant de bureau et par les clients, donne un sentiment de reconnaissance. Ce sentiment apporte un sens à la surcharge du travail et ainsi à la peur de la précarité. Par contre, pour les travailleurs du deuxième groupe, qui n'ont pas vu leurs actes hors règles validés, qui ne sont pas reconnus, il ne reste que l'intense rythme de travail, la pression, la surcharge, et à tout ça, s'ajoute la peur de la précarité, d'où l'anxiété, l'insatisfaction et la souffrance psychique, et donc la mise en place de stratégies défensives.

7.5.3.2. Les Stratégies Défensives Contre la Souffrance Psychique

Certains comportements des fonctionnaires peuvent être compris comme des signes de stratégies défensives. En effet, certains avis sur la politique d'objectifs de production de l'entreprise nous semblent renvoyer à une posture de défense collective. Certains Guichetiers nous ont ainsi parlé de ces objectifs comme étant irréalisables et qu'il ne fallait donc pas trop prêter attention à ces objectifs, mais seulement faire le maximum sans tenir compte des objectifs établis.

En fonction des témoignages, nous nous apercevons que la politique d'objectifs de production de l'entreprise est toujours un problème et qu'il est impossible de mettre en place des trucs pour y faire face. Ainsi, les Guichetiers adoptent une interprétation personnelle de certaines consignes : pour éviter cette souffrance, ils considèrent ces consignes comme 'absurdes', 'irréalistes', et tentent de les oublier en mettant en avant d'autres objectifs, difficiles aussi, mais qui sont plus à portée de la main, et en élaborant des stratégies d'intelligence pratique pour les accomplir. C'est la stratégie que nous appelons de la stratégie collective d'oubli des objectifs.

Comme les objectifs de production sont établis par rapport à des chiffres d'affaire, les Guichetiers essaient d'atteindre leur recette, prévue pour la vente de produits difficiles à vendre, par le dépassement des ventes d'autres produits, plus faciles à commercialiser. Mais, cela conduit à une intensification du travail, et à plus de temps passé au bureau de poste. Les Guichetiers doivent donc adopter une deuxième stratégie défensive qui concerne l'intensification du travail et le présentisme (stratégie qui leur permet de justifier, d'abord pour eux-mêmes, et dans un second temps pour les chefs, qu'ils font des gros efforts pour l'accomplissement des objectifs de production).

Une troisième stratégie collective de défense est la négation. Certains Guichetiers, malgré l'existence de situations difficiles, et même négatives, ont affirmé qu'il n'y avait rien de négatif dans leur travail à l'ECT. Cette négation est à comprendre comme une stratégie collective de défense (comme nous pouvons le vérifier dans l'appendice 23). Cette négation leur évite de prendre conscience d'une situation qui peut apporter la souffrance. Cette négation est surtout le fait de fonctionnaires qui, avant d'entrer dans l'entreprise, avaient des difficultés financières et qui devaient faire de petits travaux mais qui ne suffisaient pour leurs dépenses basiques ; après être entrés à l'ECT, ils ont amélioré leur qualité de vie, avec un peu plus de confort. A l'ECT, ils ont

accompli à des tâches plus dures, avec beaucoup de travaux manuels et la livraison de lettres urgentes (avec une moto) ; tâches qui, d'un côté exigent beaucoup de force physique, et de l'autre qui ne permettent pas beaucoup pauses (il faut toujours être prêt pour faire des livraisons, parfois sous la pluie). Maintenant, ils sont Guichetiers et l'un d'entre eux est gérant de son bureau, donc leurs difficultés actuelles ne sont rien s'ils les comparent avec les antérieures, mais ils n'effectuent pas ce type de comparaison et restent sur l'évaluation de leur situation présente.

Après avoir traité des stratégies collectives de défense contre la souffrance, passons maintenant à d'autres stratégies défensives mises en œuvre pour affronter la souffrance psychique au travail, stratégies qui se situent au niveau individuel : comme la fuite, la résignation et le désintérêt pour le travail, comme nous le voyons avec les témoins suivants :

« ... Je suis toujours très bien, ce n'est pas seulement dans le travail mais aussi dans ma vie personnelle... (dans le travail) je suis là pour suivre des ordres, de cette façon, peu importe si je les accomplis avec satisfaction ou pas...cela ne me touche pas...je fais de mon mieux ...je n'ai aucune perspective parce que je n'envisage plus rien...je ne suis pas loin de sortir...de ma retraite...comme ça, je n'ai aucun intérêt à participer à quelque chose... » (Guichetier 2).

« Je n'ai pas de grandes attentes (quant au travail) » (Guichetier 4).

Le Guichetier manifeste parfois le désir de voir le médecin qui, peut-être, va lui proposer un arrêt de travail. En outre, quand il est au bureau, il se plaint de la surcharge, du rythme de travail et des pressions quant à la politique d'objectifs de l'entreprise. Après toutes ces années de travail à l'ECT, il est fatigué de sa réalité du travail et, même dans un poste relativement moins fatigant, les nouvelles formes d'organisation du travail lui imposent une réalité difficile à supporter, à laquelle s'ajoute un mauvais état de santé physique. Ainsi, pour éviter la souffrance, il adopte des stratégies défensives basées principalement sur la résignation et le désintérêt vis-à-vis du travail.

Quand les Guichetiers ne réussissent plus à transformer la souffrance psychique en plaisir, ils cherchent des stratégies défensives pour essayer d'éviter le contact avec la réalité. Pour affronter les objectifs de production 'inatteignables' ils mettent en place une stratégie collective de défense basée sur l'oubli de ces objectifs. Ils se fixent des

objectifs plus faciles à commercialiser et, de cette façon, ils finissent par adopter une deuxième stratégie défensive qui concerne l'intensification du travail et le présentisme. De plus, nous l'avons vu certains Guichetiers évitent de prendre conscience d'une situation qui peut engendrer de la souffrance en adoptant la stratégie défensive de la négation, laquelle est renforcé par le sentiment d'amour par le travail et par la satisfaction instrumentale du travail (lesquelles fonctionnent comme des sous-stratégies défensives). En dernier lieu, nous avons observé la présence des stratégies défensives individuelles comme par exemple la fuite, la résignation et le désintérêt pour le travail.

Chapitre 8

L'analyse de l'organisation du travail des Guichetiers

Pour étudier l'organisation du travail des Guichetiers, nous avons élaboré un questionnaire de 31 questions, avec une échelle de 7 points sur laquelle nous avons ensuite regroupé les réponses 1,2 et 3 (réponses « pas d'accord ») et les réponses 5, 6 et 7 (réponses « d'accord »). L'analyse factorielle a retenu 24 questions de l'échelle et a montré que nous avons trois dimensions : Contenu du travail, avec 8 items ; Processus de travail, avec 9 items ; et Rythme de travail avec 7 items.

8.1. Analyse de la dimension Contenu du travail

En analysant l'ensemble de la variable contenu de travail, nous observons que les huit composantes sont évaluées très positivement par les Guichetiers. En plus de n'obtenir aucune d'évaluation négative, cette variable présente des indices d'accord très élevés, et même les composantes avec les évaluations les plus faibles présentent toujours plus de 70% d'accord (voir le tableau 8).

Tableau - 8 Évaluation du contenu du travail

N°	Variabes	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
4	Je domine toutes les procédures qui sont nécessaires à la réalisation de mon travail.	86,6%	6,7%	6,7%
21	Le type de travail que je fais exige beaucoup d'habilités et de connaissances.	89,1%	8,0%	2,9
22	Les activités que je réalise sont compatibles avec mes aptitudes.	79,4%	14%	6,6%
24	Mon travail est intéressant.	82,9%	10,5%	6,6%
25	Les tâches qui me sont attribué font partie de mes fonctions.	72%	20,6%	7,4%
26	Quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement.	83%	9,6%	7,4%
27	Je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise.	82,7%)	10,5%	6,8%
28	Nous avons de bonnes relations entre collègues de travail.	92,7%	5 ,1%	2,2%

A partir de ces analyses nous voyons que c'est un travail demandant *beaucoup d'habilités et de connaissances*. Un problème pourrait se poser s'il était demandé plus d'habilités et de connaissances que les travailleurs peuvent offrir, mais les travailleurs

dominant généralement les procédures nécessaires à la réalisation du travail, ce n'est pas le cas (cette maîtrise des procédures peut provenir d'une formation précédente et d'une compatibilité avec les aptitudes possédées). Ainsi, pendant leurs activités, les Guichetiers peuvent s'identifier aux tâches qu'ils réalisent (voir item 27 du tableau 8), ce qui permet de donner du sens au travail et peut conduire à un sentiment de réalisation professionnelle.

En fait, nous pouvons dire qu'avec une moyenne $M= 5,84$ ($ET=1,35$) sur 7 et une médiane $Med=6,19$, la variable Contenu du travail contribue à une bonne évaluation de l'organisation du travail. Nous avons par ailleurs observé l'existence des différences significatives quant au sexe et au niveau d'instruction des Guichetiers.

En ce qui concerne la variable sexe, il y a des différences significatives entre les hommes (médiane= 5,88) et les femmes (médiane= 6,25), avec un U de Mann-Whitney de 13,33 ($z= -2,06$) et une probabilité associée de $p=0,04$. Cela signifie que les femmes sont significativement plus d'accord avec le contenu du travail que les hommes.

Nous observons aussi que les travailleurs avec le niveau BAC (médiane = 6,25) sont les plus motivés par rapport au contenu du travail tandis que ceux qui sont encore étudiants à l'université (médiane = 5,56) sont les moins d'accord avec le contenu du travail. Ces différences ont été confirmées par l'utilisation de l'Anova non paramétrique (Kruskal Wallis Test) avec un $X^2=10,00$ et une probabilité de $p=0,04$. Cette différence entre les deux niveaux d'études s'explique peut-être par le fait que les Guichetiers qui sont encore à l'université travaillent pour arriver à un plus haut niveau d'étude et qu'en pratique, quand ils sont au travail et que les choses ne marchent pas comme ils aimeraient, ils sont plus déçus que les autres car ils attendent plus de leur travail.

8.2. Analyse de la dimension processus du travail

Concernant la variable Processus de Travail, nous constatons que dans six items sur neuf, il y a une prédominance des accords. Tout d'abord les Guichetiers signalement avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs et apprécient positivement la politique de formation de l'entreprise. Les Guichetiers se sentent ainsi satisfaits par la politique de formation, peut-être parce que, du fait des changements technologiques, l'ECT met en place des formations permettant la mise à jour des connaissances nécessaires. Quant aux relations interpersonnelles, les Guichetiers disent avoir des bonnes relations avec leurs chefs, ce qui signifie un bon environnement de travail et

plus de tranquillité pour accomplir leurs tâches car ils savent que s'ils en ont besoin, ils peuvent demander le soutien de leurs chefs.

Tableau 9- Évaluation du processus de travail

N°	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
2	Je reçois toute la formation dont j'ai besoin pour réaliser correctement mes tâches.	59,5%	22,1%	18,4%
5	Je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé par mon travail.	38,2%	18,4%	43,4%
6	J'ai une charge de travail compatible avec ma journée de travail.	51,1%	24,8%	24,1%
10	L'ECT établit des objectifs qui sont faciles à accomplir	31,6%	30,9%	37,5%
18	les pauses de la journée de travail sont suffisantes pour le remettre d'aplomb.	41,2%	27,2%	31,6%
20	J'ai une journée de travail qui me laisse suffisamment de temps libre pour étudier ou pour réaliser quelques activités sportives ou de loisir.	27,8%	17,5%	54,7%
23	L'entreprise reconnaît le travail que je fais.	50,4%	27%	22,6
29	Nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs.	86,9%	10,2%	2,9%
31	Je peux organiser mon travail de la manière que je considère la plus appropriée.	52,5%	30,7%	16,8%

De plus, la majorité des travailleurs est aussi d'accord en ce qui concerne l'autonomie pour organiser le travail, la compatibilité entre la charge de travail et la journée de travail, la composant reconnaissance du travail, et souvent aussi sur l'efficacité des pauses pendant la journée de travail. A l'inverse, les Guichetiers affirment que la journée de travail ne leur laisse pas de temps pour faire des études, du sport ou des loisirs ; la plupart ont affirmé qu'ils se sentent surchargés par le travail et que les objectifs établis par l'entreprise ne sont pas faciles à accomplir. Nous pouvons en déduire que les Guichetiers sont souvent surchargés par des tâches et qu'au bout d'une journée de travail très fatigante, ils n'ont plus d'énergie ni beaucoup de temps de libre pour s'investir hors de l'entreprise.

Enfin, en considérant ces nuances et une moyenne de $M=4,47$ ($ET=1,71$), nous pouvons affirmer que les Guichetiers évaluent positivement le processus de travail, même si certains aspects sont plus négatifs, ce qui peut avoir une influence sur la motivation et sur le niveau de santé mentale des Guichetiers. Avec ces analyses, nous n'avons pas trouvé de différences statistiquement significatives entre les Guichetiers, et nous pouvons donc dire que l'ensemble des Guichetiers ne se différencie pas quant aux réponses à la variable Processus de Travail.

8.3. Analyse de la dimension rythme du travail

En ce qui concerne la dimension rythme de travail, l'analyse de l'échelle des réponses est maintenant inversée : ainsi nous regroupons 1, 2 et 3 pour indiquer des évaluations positives et 5, 6 et 7 pour des évaluations négatives.

Une analyse générale de cette dimension montre qu'elle comprend principalement des composants qui se rapportent directement au rythme de travail, d'autres composants qui concernent aux objectifs de production, mais avec des conséquences direct sur le rythme de travail. Ainsi, nous avons nommé cette dimension par *rythme de travail*. En ce qui concerne les objectifs de production, il est indiqué qu'ils changent constamment et, généralement, qu'ils deviennent plus élevés. La majorité des guichetiers fait alors beaucoup d'efforts pour atteindre les objectifs tandis que, d'autres, considérant les difficultés, limitent leurs efforts. Cette politique d'objectifs, alliée à d'autres facteurs, tend également à imposer un rythme de travail plus intense. En fait pour la majorité des Guichetiers, même s'ils ne passent pas beaucoup de temps pour s'occuper d'un client, malgré leur agilité, il y a toujours beaucoup de monde dans le bureau ; et c'est pour ça qu'il faut être rapide. A partir de ces données nous nous apercevons que la variable Rythme de Travail ($M=5,24$ $ET=1,48$), qui est évaluée négativement, peut influencer négativement la motivation et la santé mentale des travailleurs.

Tableau - 10 Évaluation du rythme de travail

N°	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
7	J'ai un rythme de travail trop intense.	86,5%	13,5%	-
8	Je peux affirmer que j'ai un rythme de travail très accéléré.	75,9%	19%	5,1
9	Les objectifs établis par l'entreprise changent constamment.	68,4%	25%	6,6%
11	Je m'applique à respecter les objectifs préalablement définis mais je crains que cela pousse l'entreprise à en définir de plus élevés.	57,7%	20,4%	21,9%
12	Il n'est pas toujours possible d'accomplir les objectifs sans bouleversements.	42,9%	41,4%	15,7%
14	Durant mon travail je ne m'attarde pas beaucoup pour commencer à m'occuper d'un client; en vérité ce qui prend effectivement du retard, c'est ma tentative de réduire la queue.	59,4 %	18,8%	21,8%
15	Je dois m'occuper rapidement des clients pour diminuer la queue qui se forme dans le bureau.	80,8%	13,3%	5,9

Relativement aux analyses statistiques, il a été trouvé des différences significatives en fonction de la *tranche d'âge*. Cette différence est placée entre les travailleurs qui ont entre 35 et moins de 45 ans ($M=5,39$) par rapport à ceux qui ont moins de 25 ans ($M=4,34$). L'analyse de la variance à un facteur, Anova, a confirmé l'existence de différences significatives sur la variable Rythme de Travail [$F(4/120)= 2,65$ e $p<0,04$]. L'utilisation d'un test *Posthoc* (Tukey HSD) a confirmé que les différences significatives étaient entre les répondants de moins de 25 ans et les répondants qui avaient entre 35 et 45 ans. En effet, les Guichetiers les plus jeunes, qui débutent dans le monde du travail, qui viennent de réussir un concours ou qui viennent après une expérience dans une entreprise privée, ont une tendance à être moins critiques par rapport au rythme de travail. Peut-être qu'après quelques mois (ou années) dans l'entreprise et leur insertion dans la culture de leurs aînés, ils auront un regard plus en rapport avec celui du collectif de travail.

Chapitre 9

La motivation dans le travail des Guichetiers

Après avoir analysé les avis des Guichetiers sur l'organisation du travail, il faut maintenant examiner leur processus de motivation. Pour cela nous avons utilisé l'inventaire des Motivations de Blais qui présente une échelle en 7 points. Nous avons regroupé les réponses 1, 2 et 3 (réponses « pas d'accord »), et les réponses 5, 6, et 7 (réponses « d'accord »). Dans cette partie les fonctionnaires ont donné trois réponses pour chaque item : une réponse avec leur avis personnel, une autre sur la façon dont, selon eux, les autres Guichetiers répondraient, et une troisième sur la façon dont ils pensent que Facteurs répondraient. Tout d'abord, nous ferons les analyses descriptives, puis les analyses statistiques avec des analyses des corrélations, des tests d'analyses de moyennes et le test pour mesure répétées de Friedman pour des comparaisons entre les avis des Guichetiers pour eux-mêmes et ceux qu'ils ont donnés à la place de leurs collègues Guichetiers et Facteurs.

9.1. La motivation intrinsèque

La variable motivation intrinsèque est composée de trois dimensions : motivation par l'accomplissement, motivation par la connaissance et motivation par les sensations de stimulation. Nous les aborderons successivement.

9.1.1. La motivation par l'accomplissement

A partir d'une analyse de l'ensemble de la dimension motivation par l'accomplissement, nous pouvons affirmer que les travailleurs ont des possibilités de mettre en œuvre leur créativité ($M=5,57$, $ET=1,61$) et qu'ils peuvent ainsi accomplir leurs tâches de manière personnelle ($M=5,00$, $ET=1,68$), ce qui leur procure un fort sentiment de satisfaction quand ils réussissent dans les tâches les plus difficiles ($M=5,86$, $ET=1,51$). En effet, nous pouvons affirmer que les Guichetiers présentent un bon indice de motivation par l'accomplissement ($M=5,48$, $ET=1,60$).

Tableau 11- Réponses à la motivation par l'accomplissement

N°	Variabes	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
9	Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique	62,8%	21,2%	16,%
26	Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.	81,6%	10,3%	8,1%
29	Plaisir de mettre en œuvre la créativité dans la façon de réaliser le travail	76,5%	15,4%	8,1%

Des analyses statistiques avec le test Kruskal-Wallis ($X^2=27,91$; $p=0,001$) montrent que les Guichetiers qui ont une évaluation plutôt positive du contenu du travail ont tendance à présenter de meilleurs indices de motivation par l'accomplissement ($M=5,61$; Rang Moyen 79,13) que les Guichetiers avec une évaluation plutôt négative ($M=3,41$; $RM= 28,50$). En outre, les analyses de corrélations montrent que les Guichetiers qui ont le plus le sentiment de s'accomplir dans le travail sont ceux qui ont le moins d'années d'étude ($r= -0,223$; $p= 0,009$) ; que plus élevée sera l'évaluation du processus de travail¹⁷, plus grande sera le sentiment d'accomplissement des Guichetiers, et vice versa ($r = 0,244$; $p=0,005$), et enfin que les variables qui intègrent la dimension contenu du travail¹⁸ exercent une importante influence sur le niveau du sentiment d'accomplissement ($r = 0,535$, $p=0,001$).

Ensuite, en utilisant le test pour mesures répétées de Friedman, nous avons comparé les réponses des Guichetiers à celles qu'ils ont données à la place de leurs collègues Guichetiers et Facteurs. Pour l'item *s'accomplir en faisant le travail de façon bien personnelle et unique* ($X^2= 19, 22$; $p<0,0001$), les Guichetiers ($M= 5,00$) ont un meilleur rang moyen ($RM=2,23$) ($X^2= 19, 22$; $p<0,0001$) comparativement à leurs collègues Guichetiers ($M= 4,65$; $RM=1,93$) et Facteurs ($M=4,55$; $RM=1,84$) ; quant à la *satisfaction à réussir dans les tâches difficiles*, le test montre des différences significatives ($X^2=30,38$; $p< 0,001$) quant aux évaluations des Guichetiers pour eux-

¹⁷La charge de travail, la formation, les pauses pendant la journée, l'autonomie d'organiser le travail, la reconnaissance, les relations avec les chefs et le degré de difficulté des objectifs.

¹⁸Le rapport entre la réussite et l'accomplissement professionnel, le rapport tâche/poste, l'identification avec les tâches, l'intérêt pour le travail, la maîtrise des procédures de travail, le rapport entre les tâches et les habiletés et connaissances personnelles, la compatibilité des tâches avec leurs aptitudes, les rapports avec les collègues.

mêmes (M= 5,86 ; RM=2,25) et celles qu'ils ont faites à la place de leurs collègues Guichetiers (M= 5,64 ; RM=1,97) et Facteurs (M=5,43 ; RM= 1,79) ; pour la phrase *plaisir de mettre en œuvre la créativité dans la façon de réaliser le travail*, le test de Friedman montre que les choix des Guichetiers (M=5,57 ; RM=2,28), et la façon dont ils ont répondu pour leurs collègues Guichetiers (M=5,24 ; RM=1,98) et Facteurs (M=5,01 ; RM=1,74) diffèrent significativement ($X^2=43,32$; $p<0,001$).

Ainsi, de meilleures évaluations relatives au processus, et principalement au contenu du travail, impliquent un épanouissement du sentiment de motivation par l'accomplissement. Enfin, sur le plan des évaluations que les répondants font à la place d'autres travailleurs, nous pouvons dire que les Guichetiers pensent avoir plus de possibilités de motivation pour l'accomplissement des tâches que leurs collègues Guichetiers et que leurs collègues Facteurs.

9.1.2.La motivation par la connaissance

Une analyse générale montre que les Guichetiers ont forte motivation par la connaissance (M=5,47 ; ET=1,57). Ils ont plaisir à apprendre des choses nouvelles et à approfondir leurs connaissances, et considèrent qu'il y a toujours des choses intéressantes à apprendre dans leur travail.

Tableau - 12 Réponses à la motivation par la connaissance

N°	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
5	Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.	78,1%	14 ,6%	7,3%
11	Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.	76,7%	12,4%	10,9%
14	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à connaître davantage.	72%	16,9%	11 ,1%
19	Parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail.	71,1%	16,3%	12,6%

Le test statistique Kruskal-Wallis montre des différences significatives en fonction des variables *niveau d'études* ($X^2=12,090$ et $p=0,017$), *Contenu du Travail* ($X^2=4,147$ et $p=0,042$) et *Processus de Travail* ($X^2=5,167$; $p=0,023$).

Par rapport au *Niveau d'Études* nous observons que les Guichetiers de niveau études secondaires présentent la plus haute Moyenne (M=5,94) quant à la variable motivation par la connaissance (Rang Moyen 80,83) tandis que les Guichetiers à niveau d'études supérieures ont montré les plus bas chiffres d'accord (M=4,90 ; RM=46,50). En ce qui concerne le *contenu du travail*, nous observons que les Guichetiers qui évaluent positivement le contenu du travail présentent une moyenne de M=5,57 (RM= 80,17), et les Guichetiers qui évaluent négativement le contenu du travail présentent une moyenne de M=3,37 (RM= 31,94). Relativement à la variable *processus de travail*, les fonctionnaires qui ne se sentent pas concernés par cette variable sont aussi ceux qui présentent ici les plus petites moyennes (M=5,02 ; RM= 54,46), tandis que les Guichetiers qui évaluent positivement le processus de travail sont les plus touchés par ce genre de motivation (M=5,68 ; RM=70,89).

La réalisation d'une analyse de corrélation avec le test r de Pearson conduit à des corrélations significatives entre la motivation par la connaissance et le *Niveau d'Études* ($r = -0,29, p = 0,001$), le *Processus du Travail* ($r = 0,309, p < 0,001$) et le *Contenu du Travail* ($r = 0,556, p < 0,001$). Cela montre que les travailleurs qui ont le niveau d'études le plus bas sont très motivés par la possibilité d'acquérir des connaissances pendant leur travail, tandis que ceux qui ont un niveau d'études plus élevé sont moins concernés. En outre, plus le *Processus de Travail* ou le *Contenu du Travail* sont évalués positivement, plus la motivation par la connaissance est élevée.

Nous avons également utilisé le test pour mesures répétées de Friedman et comparé les réponses des Guichetiers à celles de leurs autres collègues Guichetiers et à celles des Facteurs. Par rapport au *plaisir d'apprendre des choses nouvelles dans ce travail*, nous avons trouvé des différences significatives ($X^2 = 82,81 ; p < 0,001$) entre les réponses des Guichetiers avec un Rang Moyen de 2,45 (M=5,67) et celles qu'ils font à la place des Facteurs (RM=1,59 ; M=4,67) ; pour le *plaisir à approfondir des connaissances sur une foule de choses intéressantes*, les comparaisons montrent que les différences significatives ($X^2 = 49,95 ; p < 0,001$) se trouvent entre les Guichetiers (RM=2,34 ; M= 5,53) et les Facteurs (RM=1,70 ; M=4,72) ; pour l'item *plusieurs choses dans le travail stimulent la curiosité à connaître davantage*, nous avons trouvé des différences significatives ($X^2 = 49,17 ; p < 0,001$) entre les réponses des Guichetiers (RM= 2,33 ; M=5,44) et celles qu'ils ont donné à la place des Facteurs (RM=1,89 ; M=4,71) ; pour la variable *Il y a souvent des choses intéressantes à apprendre*, il y a des

différences significatives entre les réponses des Guichetiers (RM=2,34 ; M=5,33) et les réponses qu'ils ont données à la place des Facteurs (RM=1,78 ; M=4,60).

En conclusion, nous pouvons affirmer que les Guichetiers sont motivés par les connaissances offertes dans leur poste, même si 10% ne le sont pas. Pour ces derniers, nous voyons deux possibilités d'explication : la première est que ceux qui ont un niveau d'étude et de formation élevé ne voient pas d'intérêt aux connaissances apportées par le travail, la deuxième explication est qu'ils ont le désir d'apprendre et de connaître davantage, mais que les connaissances apportées par le travail sont insuffisantes pour répondre à ces besoins. En dernier lieu, nous pouvons conclure que, selon l'opinion des Guichetiers, le poste de Guichetier offre plus de possibilités de motivation par la connaissance que le poste de Facteur.

9.1.3. Motivation par les sensations de stimulation

Une lecture générale montre tout d'abord que certains items sont très bien évalués alors que d'autres ne le sont pas. Ainsi, les moments de plaisir intense dans le travail (M= 4,52) sont rapportés par une grande quantité de travailleurs, mais pas par tous, ce qui signifie le plaisir intense dans le travail n'est pas un indicateur commun. De même, avec une moyenne de M=3,79, la possibilité de s'amuser dans le travail ne peut pas être considéré comme un facteur de motivation. D'un autre côté, nous pouvons affirmer que le travail des Guichetiers procure des émotions positives (M=4,98), mais, c'est la composante *tâches intéressantes qui procurent du plaisir dans le travail* (M=5,09), qui est ici le principal facteur de motivation. D'une façon générale, les réponses à cette dimension, avec une moyenne M= 4,60 (ET=1,67), montrent qu'elle ne contribue pas fortement à la *motivation intrinsèque* des Guichetiers.

Tableau 13- Motivation par les sensations de stimulation

N°	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
4	Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail.	50,8%	27,1%	22,1%
7	Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.	61,2%	26,9%	11,9%
17	Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	34,4%	23,4%	42,2%
21	Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.	63,5%	23,4%	13,1%

Le test Kruskal-Wallis, montre des différences significatives de réponses en fonction des variables *contenu du travail* ($X^2=4,50$, $p=0,034$) et *processus de travail* ($X^2=14,38$; $p<0,001$). Ainsi, les travailleurs qui évaluent négativement le *contenu du travail* présentent les moins grands Rangs Moyens (RM=23,38) à la dimension *motivation par les stimulations* (M= 2,69), tandis que les Guichetiers qui l'évaluent positivement ont les plus grands accords (M=4,71 ; RM=59,25). Relativement au *processus de travail*, les Guichetiers qui présentent des évaluations négatives sont les moins concernés par la motivation par les stimulations (M=3,83 ; RM=43,42), alors que les Guichetiers avec une évaluation positive sont les plus impliqués pour ce genre de motivation (M=4,92 ; RM=70,31).

De la même manière, nous avons mené une analyse de corrélation avec le test *r* de Pearson, lequel a conduit à une corrélation positive faible entre la *motivation par les stimulations* et les variables *Age* ($r =0,227$, $p= 0,011$), une relation négative faible avec le *niveau d'études* ($r = -0,227$, $P=0,015$), une relation positive faible aussi, avec le *temps de travail dans le poste* ($r =0,219$, $p= 0,014$), une corrélation positive modérée avec le *contenu du travail* ($r=0,579$, $p<0,001$) et une corrélation positive, modérée également, avec le *processus de travail* ($r =0,447$, $p<0,001$). Ainsi, au fur et à mesure qu'augmente l'âge des Guichetiers, leur temps de travail dans leur poste, et aussi les évaluations positives sur le processus de travail et le contenu du travail, il y a une amélioration de la motivation par les sensations de stimulations. En revanche, la corrélation est inverse lorsqu'augmente le niveau d'études.

Pour analyser la manière dont les répondants évaluent à la place de leurs collègues Guichetiers et des Facteurs, nous avons utilisé le test Friedman pour mesures répétées. Concernant la variable *moments de plaisir intense que ce travail apporte*, nous observons des différences significatives ($X^2=38,71$; $p<0,001$) entre les évaluations des Guichetiers pour mêmes (M=4,54 ; RM=2,29) et celles qu'ils ont faites à la place des Facteurs (M=3,98 ; RM= 1,74) ; pour la variable *émotions positives que procure ce travail*, des différences significatives similaires sont observées ($X^2=17,56$; $p<0,001$) entre les réponses des Guichetiers (M=4,98 ; RM=2,22) et celles qu'ils ont données pour les Facteurs (M=4,51 ; RM=1,87) ; il en est de même pour le *plaisir à faire les tâches intéressantes du travail*, avec des différences significatives ($X^2=26,56$; $p<0,001$) entre les réponses des Guichetiers pour eux-mêmes (M=5,10 ; RM=2,21) et les réponses qu'ils ont données à la place des Facteurs (M=4,59 ; RM= 1,77).

Pour conclure, nous pouvons dire que, selon l'opinion des Guichetiers, le travail des Guichetiers offre plus de chance de motivation par des Sensations de Stimulations que le travail des Facteurs, et que les premiers ont un niveau raisonnable de motivation par les sensations de stimulations, principalement les plus âgés et les plus anciens dans le poste. Nous constatons également que le processus et le contenu du travail sont très importants pour ce genre de motivation.

9.2. La motivation extrinsèque

La dimension Motivation Extrinsèque présente trois variables : motivation par la Régulation Identifiée, Motivation par la Régulation Introjectée et Motivation par la Régulation Externe. Comme pour la dimension motivation intrinsèque, nous utilisons une échelle en 7 points dans laquelle nous avons regroupé, d'une part les réponses 1, 2 et 3 (« pas d'accord »), et d'autre part 5, 6, et 7 (« d'accord »).

9.2.1. La motivation par régulation identifiée

Ici, malgré une prédominance de travailleurs qui ont *choisi ce travail pour atteindre un certain niveau de vie* ($M=4,66$), et *atteindre des objectifs importants en respectant les autres aspects de la vie* ($M=5,05$), il y a environ un tiers des Guichetiers qui ne ratifie pas cette interprétation, ce que indique qu'il existe beaucoup de Guichetiers qui ne voient pas de progrès dans leur niveau de vie du fait de leur travail actuel. La même tendance réservée est observée quand ils analysent la carrière par les items *ce genre de travail est celui qui est préféré pour poursuivre la carrière* ($M=4,96$) et *réaliser les projets de carrière* ($M=4,93$). Mais d'une façon générale, les Guichetiers montrent un indicateur de Motivation par la Régulation Identifiée ($M=4,90$) qui contribue de manière importante à la dimension extrinsèque de la motivation.

Tableau - 14 Motivation par régulation identifiée

N°	Variabiles	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
2	Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.	54%	29,9%	16,1%
18	Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie.	62,5%	24,3%	13,2%
25	Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.	61,7%	16,9%	21,4%
30	Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière.	58,4%	20,4%	21,2%

Le test non paramétrique Kruskal-Wallis, nous permet d'observer des différences significatives d'évaluations de la variable motivation par la régulation identifiée en fonction du *temps de travail dans la fonction* ($X^2= 18,732$ et $p=0,002$), de la *tranche d'âge* ($X^2=15,80$ et $p=0,003$), du *contenu du travail* ($X^2=8,092$ et $p<0,004$) et du *processus de travail* ($X^2=12,286$ et $p<0,001$). Pour le *temps de travail dans la fonction*, les Guichetiers avec moins de 3 ans dans le poste présentent les plus bas Rangs Moyens (RM=51,21 ; M=4,24) tandis que les répondants qui ont plus de 23 ans dans le poste présentent les Rangs Moyens les plus élevés (RM=93,71 ; M=5,28). Pour l'*âge*, les principales différences se trouvent entre les répondants qui ont moins de 25 ans (RM=43,25 ; M=3,59) et ceux qui ont entre 45 et 55 ans (PM=85,43 ; M=5,53). Relativement au *Contenu du Travail*, les Guichetiers qui sont insatisfaits ont les moins grands Rangs Moyens (RM= 13,13 ; M=2,50) alors que ceux qui sont satisfaits du Contenu du Travail ont le plus grands Rangs Moyens (RM=63,17 ; M=5,01). Concernant le *Processus de Travail*, les principales différences sont entre les Guichetiers qui ne sont pas d'accord (RM= 48,84 ; M=4,15) et ceux qui sont d'accord (RM=74,18 ; M=5,22).

Les analyses de corrélations avec le r de *Pearson* ont montré une corrélation négative faible entre la Motivation par Régulation Identifiée et la variable *Niveau d'Études* ($r = - 0,227$, $p= 0,008$), ce qui signifie qu'à mesure que diminue le degré d'études surgit un élargissement de ce genre de motivation ; les analyses montrent aussi que plus le temps de travail dans le poste est long, plus la motivation augmente ($r= 0,352$, $p<0,001$) ; et l'on constate aussi des corrélations positives modérées avec le *Contenu du Travail* ($r = 0,561$, $p<0,001$) et le *Processus de Travail* ($r = 0,428$, $p<0,001$) : plus les Guichetiers évaluent positivement leurs processus et contenus de travail, plus ils présentent de hauts degrés de motivation.

En ce qui concerne des comparaisons entre les réponses des Guichetiers et celles données à la place des Facteurs et de leur collègues Guichetiers, le test statistique *Friedman* pour mesures répétées montre l'existence de différences significatives. Pour l'item *type de travail choisi pour atteindre un certain niveau de vie* ($X^2= 25,82$; $p<0,001$), il y a des différences entre les réponses des Guichetiers (RM= 2,18 ; M=4,66) et celles que ceux-ci ont données à la place des Facteurs (RM=1,75 ; M=4,18) ; pour le *type de travail choisi pour permettre d'atteindre des objectifs importants en respectant les autres aspects de la vie*, une différence identique est observée ($X^2=32,11$; $p<0,001$)

entre les Guichetiers (RM=2,23 ; M=5,05) et leurs réponses pour les Facteurs (RM=1,76 ; M=4,58) ; pour la variable *c'est le genre de travail que je préfère pour poursuivre ma carrière*, il y a aussi des différences significatives ($X^2= 34,63$; $p>0,001$) entre les Guichetiers (RM=2,24 ; M=4,96) et les réponses qu'ils ont données à la place des Facteurs (RM=1,71 ; M=4,33) ; et il en est de même pour la variable *type de travail qui est choisi pour réaliser les projets de carrière*, avec des différences significatives ($X^2=19,66$; $p<0,001$) entre les réponses des Guichetiers (RM= 2,19 ; M=4,93) et celles qu'ils ont données pour les Facteurs (RM=1,81 ; M=4,72). A noter qu'il n'y a pas de différences significatives par rapport aux autres collègues Guichetiers.

En conclusion, en considérant les analyses de corrélations (*r* de *Pearson*) et les vérifications de différences de moyennes (Kruskal-Wallis), il est possible d'affirmer que les sentiments de Motivation par Régulation Identifiée sont plus présents pour les Guichetiers qui sont depuis 23 ans dans le même poste, ceux qui n'ont pas fini les études du Lycée, ceux qui ont entre 45 et 5 ans, et ceux qui évaluent positivement le contenu et le processus de travail. Relativement aux évaluations des Guichetiers sur les probables réponses des Facteurs, nous pouvons dire que le poste de guichetier est perçu comme offrant plus de possibilités de progresser professionnellement et personnellement que celui de Facteur.

9.2.2. Motivation par la régulation introjectée

Les analyses montrent ici deux axes : un premier qui concerne la réussite et un deuxième qui se rapporte à la place du travail pour le travailleur. Par rapport au premier axe, les réponses indiquent que la majorité des travailleurs ($M=4,29$) seront *décus s'ils ne sont pas bons* dans ce travail et qu'ils auront *honte d'eux-mêmes* ($M=4,43$) s'ils ne réussissent pas dans ce travail. Cela montre qu'il y a une forte pression pour la réussite dans la vie professionnelle, et que si celle-ci n'est pas au rendez-vous, le bien-être psychologique peut être perturbé. Quant au deuxième axe, de nombreux Guichetiers ont affirmé ($M=5,41$) que le travail *c'est sa vie et qu'il ne veut pas échouer* et, principalement qu'ils veulent *gagner dans la vie* ($M=5,52$). En effet, généralement, après un début d'une vie professionnelle difficile, devenir fonctionnaire d'une entreprise publique comme l'ECT apporte toujours plus de stabilité et des avantages sociaux. Le développement de la vie personnelle et familiale est ainsi lié au chemin professionnel :

pour les Guichetiers, le travail devient leur propre vie et il faut être un gagnant dans la vie.

Tableau - 15 Motivation par la régulation introjectée

N°	Variabes	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
13	Parce que je tiens absolument à être bon(ne) dans ce travail, sinon je serai déçu(e).	44%	25,4%	30,6%
23	Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail, sinon j'aurais honte de moi.	55,1%	16,2%	28,7%
24	Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	73,8%	11%%	15,2%
28	Parce que je veux être un(e) «gagnant(e)» dans la vie.	71,7%	19,4%	8,9%

Les analyses de corrélations avec le test r de Pearson montrent une corrélation positive faible entre les réponses aux composants de la variable Motivation par Régulation Introjectée et les variables *temps de travail dans le poste* ($r = 0,201$; $p=0,027$). Cela signifie que plus le temps effectué dans le poste est important, plus les Guichetiers sont motivés par les Régulations d'Introjections. Des corrélations avec le *contenu du travail* ($r =0,308$; $p=0,001$) montrent aussi que la motivation introjectée progresse parallèlement avec les évaluations positives du contenu du travail.

Quant aux évaluations des Guichetiers sur leurs collègues Guichetiers ou Facteurs, nous remarquons que les réponses à l'item *il faut absolument être bon(ne) dans ce travail, sinon sera déçu(e)* conduisent à des différences significatives ($X^2=9,48$ $p=0,009$) entre des réponses des Guichetiers (RM= 5,17 ; M=4,29) et les réponses qu'ils ont données à la place des Facteurs (RM=4,45 ; M=3,96) ; le test de Friedman conduit aussi à des différences significatives ($X^2=20,81$; $p<0,001$) pour l'item *le travail c'est savie et qu'il ne veut pas échouer*, entre les réponses des Guichetiers (RM= 7,91 ; M=5,41), qui accordent une importance très élevée à la place du travail dans leur vie, et ce qu'ils ont pensé relativement aux Facteurs (RM= 6,91 ; M=5,00). Peut-être que les Guichetiers supposent que, comme ils travaillent dans de conditions meilleures que celles des Facteurs, ils sont forcément obligés de présenter une meilleure performance personnelle et professionnelle que ces derniers et, donc, les Facteurs peuvent être moins exigeants avec eux-mêmes compte tenu de leurs résultats.

En conclusion, les corrélations trouvées suggèrent que les travailleurs qui sont

depuis longtemps au poste de travail, de même que ceux qui évaluent positivement le Contenu du Travail, sont les plus concernés par la motivation par régulation introjectée. Cependant, il est important de réaffirmer que des moyennes élevées dans ce genre de motivation signifient la présence d'une très forte pression que les travailleurs s'imposent, ce qui peut devenir néfaste pour leur santé mentale.

9.2.3. La motivation par la régulation externe

Les analyses montrent ici que les réponses sont mitigées, avec à peu près 50% d'accords. Nous remarquons également que le composant *salairereprésente* la plus grande manifestation de désaccord, ce qui signifie que parmi les facteurs de la régulation externe de la motivation, le salaire est le facteur le moins motivant.

Tableau 16 - Réponses à la motivation par la régulation externe

N°	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
1	Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail.	48,6%	37,5%	13,9%
6	Parce que cela me permet de faire de l'argent.	50%,	33,1%	16,9%
12	Pour le salaire.	50,8%	26,6%	22,6%
16	Parce que ce type de travail me procure une sécurité.	50,7%	28,7%	20,6%

Ensuite, avec le r de *Pearson*, nous observons des corrélations significatives positives faibles entre la Motivation par Régulation Externe et l'Age des Guichetiers ($r=0,191$, $p=0,033$) et aussi avec le *Contenu du Travail* ($r =0,378$, $p<0,001$) et le *Processus de Travail* ($r=0,300$, $p= 0,001$). Pour l'Age, on voit ainsi que ce sont les Guichetiers les plus âgés qui se disent les plus impliqués par la motivation par des régulations externes. Les relations significatives avec le *Contenu du Travail* et le *Processus de Travail* montrent que, quand les évaluations de ces variables augmentent en positivité, alors progresse aussi le niveau de motivation.

En ce qui concerne les comparaisons entre les réponses des Guichetiers et celles qu'ils ont données à la place de leurs collègues Guichetiers et Facteurs, nous observons que les Guichetiers (RM=2,15 ; M=4,59) pensent être plus motivés par les avantages sociaux ($X^2= 19,21$; $p<0,001$) que les Facteurs (RM=1,77 ; M=4,14). Par contre, aucune différence n'apparaît sur les autres variables, ce qui est cohérent avec le fait que les Guichetiers et les Facteurs sont placés au même niveau.

Enfin, d'une façon générale, nous constatons qu'avec une moyenne de $M=4,59$ ($ET=1,61$), que les réponses à la variable Motivation par la Régulation Externe se présentent sur le pôle positif. En conclusion, nous remarquons aussi les Guichetiers les plus âgés et ceux qui fournissent les meilleures évaluations du processus de travail et du contenu du travail, sont les plus déterminés par une motivation de régulation externe.

9.3. L'amotivation

Pour la dimension *Amotivation* l'analyse de l'échelle des réponses, est inversée : cela veut dire les réponses 1, 2, 3 indiquent les évaluations positives et les réponses 5, 6, 7 correspondent aux évaluations négatives.

9.3.1. L'amotivation par régulation externe

Nous observons que les Guichetiers ont une perception cohérente de la situation : ils affirment en effet non seulement qu'il y a des normes de rendement élevées ($M=4,28$), mais également que l'entreprise attend trop des Guichetiers ($M=4,56$), avec des attentes de performances difficiles à atteindre. Percevoir qu'il ne sera pas possible de réussir peut conduire à avoir en permanence une sensation d'échec, donc une faible motivation, ce qui évidemment ne facilite pas la réalisation des tâches. Il est aussi indiqué que les conditions de travail sont très difficiles ($M=3,99$), sans pour autant être irréalistes ($M=3,30$). Nous observons ainsi que les Guichetiers considèrent que l'entreprise leur donne des normes de rendements très élevées et des conditions de travail difficiles, et qu'elle ne les aide pas à accomplir leurs tâches.

Tableau 17 - Réponses à l'amotivation par la régulation externe

N°	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
10	Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendements trop élevées.	47%	28%	25%
22	Je ne le sais pas, on attend trop de nous.	50,8%	31,3%	17,9%
27	Je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail trop difficiles.	36%	29,4%	34,6%
31	Je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes.	23,5 %	22,8%	53,7%

L'application du test Mann-Whitney conduit à des différences significatives ($U=126,000$ et $p=0,001$) sur la manière dont les Guichetiers évaluent la variable *Rythme de Travail* : ceux qui l'évaluent positivement sont moins concernés par l'Amotivation Externe, avec un Rang Moyen de $RM= 20,25$ ($M=2,53$), que ceux qui en ont une évaluation négative et qui, eux, sont fortement impliqués par l'Amotivation Externe avec un Rang Moyen de $RM= 62,86$ ($M=4,09$).

Le r de Pearson, montre des corrélations significatives négatives faibles entre l'Amotivation par Régulation Externe et le *contenu du travail*, ($r = -0,201$; $p=0,030$) ou le *processus du Travail* ($r=-0,259$; $p=0,003$), ce qui veut dire que plus les évaluations sur le *contenu* ou le *processus de travail* sont négatives, plus le sentiment d'amotivation externe augmente. En outre, on obtient une corrélation positive ($r=0,294$, $p= 0,001$) avec la variable *Rythme de Travail*. Cela veut dire que quand régresse l'évaluation positive du rythme de travail, d'autre coté progresse l'évaluation négative sur l'amotivation externe.

Les comparaisons entre les réponses des Guichetiers et celles qu'ils ont donné à la place de leurs collègues Guichetiers et Facteurs, avec le test Friedman, montrent des différences significatives pour l'item *les conditions de travail sont irréalistes* ($X^2= 8,04$; $p= 0,018$), entre les réponses des Guichetiers ($RM= 1,90$; $M=3,30$) et les réponses qu'ils ont donné à la place des autres Guichetiers ($RM=2,10$; $M=3,51$).

En conclusion, nous pouvons dire que l'Amotivation par Régulation Externe ($M=4,03$) est moyennement présente parmi les Guichetiers. De plus, si nous considérons les analyses menées avec le test Mann-Whitney et le r de Pearson, nous pouvons dire que ce genre d'amotivation concerne principalement ceux qui ont l'évaluation la plus négative du rythme de travail.

9.3.2. L'Amotivation par régulation interne

Il apparaît ici que le composant *n'avoir pas qu'il faut pour bien faire le travail* ($M= 3,66$), a reçu la plus grande concordance, tandis que l'item *ne pas faire correctement les tâches importantes du travail* a reçu la plus faible concordance ($M=2,66$). Les analyses des réponses de ceux qui ne sont pas d'accord avec ces items montrent aussi que, même parmi les Guichetiers qui disent *ne pas avoir ce qu'il faut pour faire le travail*, ils s'en trouvent qui pensent faire correctement les tâches, même si *manquent des habilités importantes* ($M=2,85$). C'est-à-dire que les travailleurs prennent des initiatives

pour chercher des ressources afin de dépasser les limites auxquelles ils sont confrontés, qu'il s'agisse des limites techniques et opérationnelles ou des limites personnelles par rapport à leurs habilités et qualifications, ces limites pouvant être compensées par des demandes d'aides aux collègues, par des lectures dans le domaine concerné et par des formations hors travail. En conclusion, nous pouvons dire que les composants de la variable Régulation par l'Amotivation Interne ne sont pas prédominants ($M=3,06$), mais qu'il y a quand même à peu près un quart des Guichetiers qui s'y sentent impliqués.

Tableau 18 - Réponses à l'amotivation par régulation interne

N°	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
3	Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail.	32,1	24,7%	43,2%
8	Je ne le sais pas, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail.	19,7%	11,7%	68,6%
20	Je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail.	21,5%	11,1%	67,4%

Le test *Kruskal-Wallis* montre des différences significatives en fonction du *temps de travail dans le poste* ($X^2=12,875$ et $p=,0025$), principalement entre ceux qui ont entre 3 et 8 ans de travail dans le poste ($RM=53,80$; $M=2,57$) et les travailleurs qui ont entre 13 ans et 18 ans d'expérience dans le même poste ($RM=90,71$; $M=4,00$).

Le *r* de *Pearson* conduit à des corrélations positives faibles avec le *rythme de travail* ($r=0,206$, $p=0,023$), ce qui indique que les travailleurs qui évaluent le rythme de travail le plus négativement ont aussi une plus grande amotivation interne ; nous avons aussi trouvé une corrélation négative faible avec le *contenu du travail* ($r=-0,257$, $p=0,004$) : des augmentations du niveau de satisfaction dans cette variable apporte des évaluations négatives quant à l'amotivation interne.

Concernant l'item *ne pas faire correctement les tâches importantes du travail* ($X^2=14,61$; $p=0,001$), les répondants ($RM=1,83$; $M=2,67$) évaluent leurs collègues Guichetiers ($RM=2,09$; $M=2,97$) et Facteurs ($RM=2,09$; $M=2,99$) comme les plus touchés. C'est-à-dire que les répondants ne trouvent pas forcément leurs erreurs dans le processus de travail, mais estiment un peu plus des carences chez leurs collègues Guichetiers et chez les Facteurs.

Pour conclure, nous pouvons dire que les composants de la variable Régulation par l'Amotivation Interne ne sont pas prédominants ($M=3,06$), mais qu'il y a à peu près un quart des Guichetiers qui s'y sentent impliqués. De plus, les travailleurs qui ont ces sentiments d'amotivation ont les évaluations positives du contenu du travail les plus faibles et des évaluations plutôt négatives du rythme de travail. C'est-à-dire que, à un contenu du travail pauvre, et probablement à un rythme de travail très intense, peuvent correspondre un processus de déclenchement de l'Amotivation par la Régulation Interne.

Chapitre 10

La santé mentale des Guichetiers

Les analyses des indicateurs de santé mentale des Guichetiers seront faites en considérant chaque dimension spécifiquement, c'est-à-dire l'Anxiété (FI) puis la Dépression (FII), en vérifiant la prévalence de leurs variables constitutives. Pour cela nous avons utilisé le GHQ12, qui présente une échelle en 4 points, pour laquelle nous avons regroupé les réponses 1 et 2 (pour des évaluations positives pour la santé mentale) et les réponses 3 et 4 (pour indiquer les évaluations négatives).

Nous avons par ailleurs appliqué des tests paramétriques r de Pearson pour vérifier l'existence de corrélations significatives, le test paramétrique d'analyses de variance l'Anova, et le test non paramétrique Kruskal Wallis. Ces tests ont été utilisés pour identifier d'éventuelles différences significatives parmi les réponses des Guichetiers en fonction de certaines variables. Nous avons ainsi analysé les principaux rapports entre des variables sociodémographiques, d'organisation du travail, de la motivation au travail, et les dimensions anxiété et dépression.

10.1. Indicateurs d'anxiété chez les Guichetiers

En accord avec l'analyse factorielle exploratoire réalisée, nous constatons que le construit Anxiété est formé par six variables du GHQ12 : avoir l'impression d'être constamment soucieux et tendu (GHQ 5) ; avoir des problèmes de sommeil à cause des soucis (GHQ2) ; avoir la sensation de ne pas pouvoir dépasser les difficultés (GHQ 6) ; être capable de profiter convenablement des activités quotidiennes normales (GHQ 7) ; être capable de bien se concentrer sur ce qu'il fait (GHQ 1) ; et le sentiment d'être peu heureux(euse) et déprimé(e) (GHQ 9). Dans cette dimension, sauf pour les GHQ 1 et 7, les réponses de désaccord avec les GHQ sont celles qui sont « positives pour la santé ».

Nous constatons que *la sensation d'être toujours soucieux et tendu* (GHQ 5) constitue le plus fort indicateur de mauvaise santé mentale des Guichetiers. Mais la *perte de sommeil à cause des préoccupations* (GHQ 2) et les *difficultés de concentration dans le travail* (GHQ 1) sont présents. En revanche, *la sensation de ne pas pouvoir dépasser les difficultés* (GHQ6) s'est révélé la principale contribution à la bonne santé mentale.

Dans le même sens, *bien profiter des activités quotidiennes normales* (GHQ 7) et *n'avoir pas le sentiment d'être malheureux ou déprimé* (GHQ 9) sont aussi des indicateurs positifs pour la santé mentale dans le travail des Guichetiers. Néanmoins, même parmi les GHQ avec forte prédominance d'indicateurs de bonne santé mentale, les indices qui montrent la possibilité de problème sont toujours au-dessus d'un cinquième de l'échantillon.

Tableau 19 - L'anxiété parmi les Guichetiers

Variables	Évaluations	
	Positive pour la santé mentale	Négative pour la santé mentale
GHQ1- Avez-vous réussi à bien vous concentrer sur ce que vous faisiez	68,6%	31,4%
GHQ2- vos préoccupations vous ont-elles fait perdre le sommeil ?	61,3%	38,7%
GHQ5- avez-vous eu l'impression d'être constamment soucieux et tendu	49,7%	50,3%
GHQ6- avez-vous eu la sensation de ne pas pouvoir dépasser vos difficultés ?	78,1%	21,9%
GHQ7- Avez-vous été capable de profiter convenablement de vos activités quotidiennes normales	76,8%	23,2%
GHQ9- Vous êtes-vous senti(e) peu heureux(euse) et découragé(e) ?	74,3%	25,7%

Pour vérifier la prévalence *d'anxiété* parmi les Guichetiers, nous avons réalisé une vérification de moyennes des réponses. Ainsi nous avons vu que 58,1% ont présenté des moyennes entre 1 et 2, ce qui est un bon indicateur de santé mentale, tandis que 41,9% ont présenté des moyennes entre 2,17 et 4,00 en se plaçant hors du spectre de l'échelle, avec comme balise de bonne santé mentale $M=2,0$. Cependant, en ce qui concerne cette étude, et en accord avec ce qu'établissent Sarriera, Schwarcz et Câmara (1996), nous avons utilisé une marge de sécurité et la moyenne de 2,24 a été prise comme point rupture dans le but de classer le niveau de la santé mentale des répondants. C'est-à-dire que les répondants qui ont présenté une moyenne jusqu'à 2.24 seront considérés comme présentant une situation de santé mentale satisfaisante, tandis que ceux qui ont des moyennes au-dessus de 2.25 seront considérés comme étant en situation préoccupante. De cette façon, nous pouvons dire que la majorité des travailleurs se trouvent dans une bonne situation de santé mentale. Par contre, 33,1%

des Guichetiers présentent une situation préoccupante dans les aspects rapportés à l'anxiété (tableau 20).

Tableau 20 - Situation des Guichetiers par rapport à l'anxiété

Situation	Fréquence	Pourcentage
Satisfaisante	91	66,9
Préoccupante	45	33,1
Total	136	100,0
Pas répondu	1	
Total	137	

10.1.1. Relations entre l'anxiété et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail

GHQ 1 –Avez-vous réussi à bien vous concentrer sur ce que vous faites ?

Les analyses montrent que la concentration sur le travail présente des corrélations négatives faibles avec les variables suivantes, c'est-à-dire avec les items : (27) *Je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise* ($r = -0,208$; $p = 0,16$) ; (25) *Quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r = -0,222$; $p = 0,10$) ; (23) *L'entreprise reconnaît le travail que je fais* ($r = 0,250$; $p = 0,003$) et (12) *Il n'est pas toujours possible d'accomplir les objectifs sans bouleversements* ($r = 0,203$, $p = 0,019$).

Le test d'analyse de la variance (Anova) montre des différences significatives aux réponses au GHQ1 selon les réponses aux items : (26) *identification avec les tâches* ($F(6, 126) = 2,94$, $p = 0,010$) et (12) *au accomplissement des objectifs de production sans bouleversements* ($F(6, 126) = 2,87$, $p = 0,012$). Ces différences se trouvent entre les Guichetiers qui ont un niveau 3 de « pas d'accord » à l'item *identification avec les tâches* ($M = 3,00$; $ET = 0,71$ par rapport au GHQ1) et ceux qui ont un niveau 6 d'accord ($M = 1,87$; $ET = 0,73$ quant au GHQ1). Quant au composant *il n'est pas toujours possible d'accomplir les objectifs de production sans bouleversement*, les différences se situent entre les Guichetiers qui ne sont pas du tout d'accord avec l'item ($M = 1,33$; $ET = 0,58$ dans le GHQ 1), ceux qui sont modérément d'accord ($M = 2,16$; $ET = 0,60$ au GHQ 1), ceux qui ont un niveau 5 d'accord ($M = 2,04$; $ET = 0,68$ quant au GHQ 1) et les Guichetiers qui sont les plus d'accord ($M = 2,80$; $ET = 0,94$ pour la capacité de concentration). Enfin, le test Kruskal Wallis montre une différence significative pour l'item *reconnaissance du travail* ($X^2 = 14,74$ et $p = 0,022$). Cette différence se place

principalement entre les Guichetiers qui ont dit que l'entreprise ne reconnaissait pas du tout le travail qu'ils font (Place Moyenne ou PM= 87,95 au GHQ1) et ceux avec un niveau 6 d'accord (PM= 55,19 quant au GHQ1). C'est-à-dire que les Guichetiers qui se sentent les plus reconnus par l'entreprise sont beaucoup plus capables de se concentrer sur le travail.

GHQ2 - Avez-vous eu des problèmes de sommeil à cause de vos soucis?

En ce qui concerne le GHQ2, les analyses avec le r de Pearson montrent les corrélations significatives suivantes: (item 25) *les tâches qui me sont attribuées font partie de mes fonctions*($r=-0,225$; $p=0,009$) ; (item 9) *Les objectifs établis par l'entreprise changent constamment* ($r=0,203$; $p=0,018$) ; et (item 11) *Je m'applique à respecter les objectifs préalablement définis mais je crains que cela pousse l'entreprise à en définir de plus élevés*($r=0,199$; $p=0,020$). En outre, l'analyse de corrélations avec le r de Pearson a confirmé une corrélation significative ($r=0,215$; $p=0,016$) avec le facteur Rythme de Travail. Enfin, les analyses avec le T de Student ($t(133)=2,00$ et $p=0,050$) a identifié des différences entre les réponses des Guichetiers qui ne travaillent que dans les bureaux de poste ($M=1,91$; $ET=0,97$) et celles de ceux qui sont aussi gérants du bureau($M=2,28$; $ET=1,15$).

GHQ5 - Vous sentez vous constamment sous tension ?

Les analyses avec le r de Pearson ont montré des différences statistiquement significatives quant aux variables suivantes : (25) *Les tâches qui me sont attribué font partie de mes fonctions* ($r=-0,205$; $p= 0,016$) ; (5) *Je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé par mon travail*($r=-0,209$; $p=0,014$) ;(6)*J'ai une charge de travail compatible avec ma journée de travail*($r=-0,244$; $p= 0,004$) ; (18) *Les pauses de la journée de travail sont suffisantes pour le remettre d'aplomb*($r=-0,285$; $p=0,001$) ; (8) *Je peux affirmer que j'ai un rythme de travail très accéléré*($r= 0,223$; $p=0,009$) ; et (11) *Je m'applique à respecter les objectifs préalablement définis mais je crains que cela pousse l'entreprise à en définir de plus élevés*($r= 0,208$ $p= 0,015$). Le test r de Pearson a aussi montré l'existence de corrélations avec les facteurs Processus de Travail ($r=-0,254$; $p=0,003$), et Rythme de Travail ($r=0,325$; $p< 0,001$).

Les analyses avec le test non paramétrique Kruskal Wallis montrent qu'il y a des différences significatives par rapport au sentiment de tension (GHQ 5) quand nous

comparons les réponses au composant *rythme de travail très accéléré* ($X^2=18,119$; $p=0,006$) : les différences se situent entre les fonctionnaires qui ne trouvent pas le rythme très accéléré ($M= 2,00$) et qui ont présenté le plus petit Rang Moyen ($RM=18,50$) quant au sentiment de tension, et ceux qui ont affirmé que le rythme est vraiment trop accéléré ($M=7,00$) et ont indiqué un grand Rang Moyen quant au sentiment de tension ($RM= 81,95$).

En outre, l'utilisation du test Anova montre l'existence de différences significatives en fonction des composants (5) *il ne se sent pas surchargé par le travail* ($F(6, 129)= 2,38, p=0,033$) et (11) *s'appliquer à respecter les objectifs d'entreprise en pensant qu'après ils seront plus élevés* ($F(6, 130)=2,91 p=0,011$). Ainsi, pour *se sentir surchargé par le travail*, les principales différences sont entre les répondants qui sont placés au niveau 3 de non concordance ($M=2,78$; $ET=0,80$ dans le GHQ 5) et ceux qui ont un niveau 5 d'accord avec le composant ($M=1,82$; $ET=1,1$ dans le GHQ5). Pour le deuxième composant, les différences se trouvent entre les Guichetiers qui ont un niveau 6 d'accord sur le fait d'avoir des *soucis à respecter les objectifs de production en pensant qu'après ils deviendront plus élevés* ($M=2,87$; $ET=0,76$ quant à la sensation de tension) et les Guichetiers qui ont dit que cela ne correspondait pas du tout à leur réalité ($M=1,83$; $ET=0,94$ quant à la sensation de tension).

GHQ 6 – Avez-vous eu la sensation de ne pas pouvoir dépasser vos difficultés ?

Nous avons ici trouvé des corrélations significatives avec la *taille du bureau* ($r=-0,209$; $p=0,014$) ; (25) *les tâches qui me sont attribuées font partie de mes fonctions* ($r=-0,283$; $p=0,001$) ; (18) *les pauses de la journée de travail sont suffisantes pour se remettre daplomb* ($r=-0,216$; $p=0,011$) ; (6) *j'ai une charge de travail compatible avec ma journée de travail* ($r=-0,240$; $p= 0,005$) et (11) *je m'applique à respecter les objectifs préalablement définis mais je crains que cela pousse l'entreprise à en définir de plus élevés* ($r=0,225$; $p=0,008$). Le test r de Pearson a montré aussi des corrélations positives mais faibles avec le facteur *Rythme de Travail* ($r=0,267$; $p=0,003$).

D'autre part, les analyses de moyennes menées avec le test non paramétrique Kruskal-Wallis montrent l'existence des différences significatives par rapport au composant (4) *je domine toutes les procédures qui sont nécessaires à la réalisation de mon travail* ($X^2=12,98, p=0,024$) : les travailleurs qui ont répondu négativement à ce composant (avec le niveau 3 de réponse) ont présenté le plus grand Rang Moyen au

GHQ6 (RM=100,75 ; M=2,50), tandis que les travailleurs qui ont été absolument d'accord sur la domination des procédures (niveau 7 de réponse) ont présenté les moins Rangs Moyens au GHQ6 (RM=58,36 ; M=1,61).

Les analyses avec l'Anova ont montré des différences significatives au composant (18) *Les pauses de la journée de travail sont suffisantes pour se remettre d'aplomb* ($F(6, 129)=2,96, p=0,010$) : les fonctionnaires qui n'ont été pas d'accord avec l'efficacité des pauses pour les remettre d'aplomb (avec le niveau 3 de réponse) sont les plus concernés par le GHQ6 (M=2,44 ; ET=1,09) tandis que ceux qui ont été d'accord (niveaux 6 de réponse) sont moins enclins à déclarer ne pas pouvoir dépasser leurs difficultés (M= 1,41 ; ET=0,507).

GHQ 7 – Avez-vous été capable de profiter convenablement de vos activités quotidiennes normales ?

Le r de *Pearson* montre des différences significatives avec les composants suivants : (24) *mon travail est intéressant* ($r=-0,239 ; p= 0,005$) ; (26) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r=-0,294 ; p=0,001$) ; (26) *les tâches qui me sont attribuées font partie de mes fonctions* ($r= -0,304 ; p< 0,001$) ; (22) *les activités que je réalise sont compatibles avec mes aptitudes* ($r=-0,219 ; p= 0,010$) ; (5) *je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé par mon travail* ($r=-0,296 ; p< 0,001$) ; (18) *les pauses de la journée de travail sont suffisantes pour se remettre d'aplomb* ($r=-0,341 ; p<0,001$) ; (31) *je peux organiser mon travail de la manière que je considère la plus appropriée* ($r=-0,273 ; p=0,001$) ; (6) *j'ai une charge de travail compatible avec ma journée de travail* ($r= -0,313 ; p<0,001$) ; (8) *je peux affirmer que j'ai un rythme de travail très accéléré* ($r= 0,253 ; p= 0,003$). Le test a également identifié des corrélations négatives faibles avec la dimension Processus du Travail ($r=-0,311 ; p<0,001$).

Les analyses avec le Kruskal Wallis montrent des différences significatives avec quelques composants de la dimension Contenu du Travail comme par exemple (26) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($X^2=14,51, p=0,024$) et (25) *les tâches qui me sont attribuées font partie de mes fonctions* ($X^2=23,96 p= 0,001$). En ce qui concerne le premier, les principales différences sont entre les Guichetiers qui ont affirmé qu'ils ne sont pas du tout d'accord quant à la réalisation professionnelle par l'accomplissement des tâches (RM= 108,17 et M= 3,33 dans le GHQ7) et ceux qui ont affirmé que cela correspondait exactement à la réalité (RM= 61,59 et M=2,05 dans le

GHQ7). En outre, les principales différences relatives aux *rapports entre les tâches et les fonctions* se trouvent entre ceux qui n'étaient pas d'accord avec le composant (niveau 2 de réponse) et ceux pour qui cela correspondait exactement à la réalité (niveau 7 de réponse), avec des Rangs Moyens respectifs de RM= 121,50 (M=3,33) et RM=56,27 (M=1,94) quant à la capacité de bien profiter des activités quotidiennes normales.

Le test des analyses de variances (Anova) a conduit à des différences significatives concernant quelques composants de la dimension Contenu du travail, comme (5) *je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé par mon travail* ($F(6, 129)=2,74$ $p=0,016$) ; (18) *les pauses de la journée de travail sont suffisantes pour le remettre daplomb* ($F(6, 129)=3,53$, $p=0,003$) et (6) *j'ai une charge de travail compatible avec ma journée de travail* ($F(6, 130)=3,67$, $p= 0,002$). Ainsi, les Guichetiers qui ont affirmé n'être pas du tout d'accord avec le fait de ne pas se sentir surchargé dans le travail (M=2,61 ; ET=0,84 dans le GHQ7) se différencient des Guichetiers qui ont dit que ça correspondait exactement à la réalité (M=1,82 ; ET=0,53 dans le GHQ7). La surcharge au travail présente ainsi des relations avec la difficulté des Guichetiers de profiter de la vie quotidienne. Les différences sur le composant *efficacité de pauses pour les remettre daplomb* sont situées entre les fonctionnaires qui ne sont pas du tout d'accord (M=2,71 ; ET=0,83 dans le GHQ7) et ceux qui sont modérément d'accord (M= 2,05 ; ET= 0,47 dans le GHQ7) ou entièrement d'accord (M=2,19 ; ET=0,71 dans le GHQ7). Cela montre que quand les Guichetiers n'ont pas de pause suffisante pour se reposer, cela peut entraîner des difficultés pour profiter convenablement de leurs activités quotidiennes. Par rapport à la *compatibilité entre la charge de travail et la journée de travail*, les différences significatives sont principalement entre les Guichetiers qui ont répondu qu'ils ne sont pas du tout d'accord (M=3,00 ; ET=1,00 dans le GHQ7) et ceux qui ont un niveau 6 d'accord (M=1,96 ; ET=0,56 dans le GHQ7) : si la charge de travail n'est pas compatible avec la journée de travail, cela peut augmenter la difficulté des Guichetiers à profiter pleinement des activités quotidiennes.

GHQ 9 – Vous êtes-vous senti(e) peu heureux(euse) et déprimé(e)?

Les *r* de *Pearson* montrent des corrélations négatives faibles entre ce GHQ et les variables la *taille des bureaux* ($r=-0,263$; $p=0,002$) ; (26) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r=-0,298$; $p<0,001$) ; (25) *les tâches qui me sont*

attribué font partie de mes fonctions($r=-0,280$; $p=0,001$) ; (5) *Je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé par mon travail* ($r=-0,260$; $p=0,002$) ; et(23)*l'entreprise reconnaît le travail que je fais*($r=-0,219$; $p=0,011$).

En ce qui concerne les analyses de moyennes, le test paramétrique Anova a trouvé des différences significatives ($F(6, 128)=2,92$, $p=0,011$) à partir des réponses des Guichetiers qui ne sont pas du tout d'accord avec le composant (5) *je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé par mon travail* ($M=2,35$; $ET=1,07$ dans le GHQ9) et ceux qui ont un niveau 5 d'accord avec le composant ($M=1,35$; $ET=0,79$) : les Guichetiers qui présentent un plus grand sentiment de surcharge dans le travail sont ainsi plus concernés par la dépression.

Les analyses avec le test non paramétrique Kruskal Wallis montrent l'existence de différences significatives entre les réponses des travailleurs quant au composant (26) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement*($X^2=14,69$; $p=0,023$) et (25) *les tâches qui me sont attribué font partie de mes fonctions* ($X^2=15,25$; $p=0,018$). Ainsi, les Guichetiers qui ne sont pas d'accord(niveau 3 de réponse) avec le premier composant ont présenté un Rang Moyen de $RM=102,67$ ($M=2,67$) quant à la dépression, tandis que ceux qui sont entièrement d'accord avec le composant (niveau 7 de réponse) ont un Rang Moyen de $RM=60,58$ ($M=1,63$). Quant au *rapport entre les tâches et les fonctions*, les différences significatives se trouvent entre les Guichetiers qui ne sont pas d'accord (niveau 2 de réponse) avec un Rang Moyen de $RM=110,50$ ($M=3,00$) dans le GHQ9, et ceux qui ont affirmé être totalement d'accord (niveau 7 de réponse), ces derniers présentant un Rang Moyen de $RM=56,63$ quant au GHQ9 ($M=1,54$).

En conclusion, nous pouvons dire que ce sont les variables suivantes d'organisation du travail qui ont le plus d'influence sur la dimension *anxiété* des Guichetiers : le *rapport entre les tâches et les fonctions* ; *s'appliquer à respecter les objectifs de l'entreprise en pensant qu'après ils seront plus élevés* ; la *compatibilité entre la charge et la journée de travail* ; *l'efficacité des pauses pour les remettre daplomb* ; la *réalisation professionnelle dans l'accomplissement des tâches* et le *sentiment de surchargé dans le travail*. Enfin, il apparaît qu'une évaluation plutôt négative des dimensions *processus de travail*, et principalement *rythme de travail*, peut entraîner de l'anxiété chez les Guichetiers.

10.1.2 – Relations entre l'anxiété et les variables de la motivation au travail

Ces analyses elles été effectuées pour identifier les corrélations entre les items du GHQ 12 relatifs à la dimension Anxiété, et les items des dimensions de la motivation au travail : motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et l'amotivation.

GHQ1 X Motivations

La *capacité de concentration* est corrélée significativement avec des composants des dimensions de la Motivation Intrinsèque et Extrinsèque. Nous avons ainsi trouvé des corrélations négatives faibles les composants suivants de la motivation intrinsèque : (5) *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r = -0,333$; $p < 0,001$) ; (11) *parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes* ($r = -0,223$; $p = 0,009$) ; (4) *pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail* ($r = -0,283$; $p = 0,001$) (7) *pour les différentes émotions positives que me procure ce travail* ($r = -0,237$; $p = 0,006$). Quand ces composants sont peu présents, le coté négatif du GHQ1 est plus élevé. Pour la Motivation Extrinsèque, il y a des corrélations négatives faibles avec les composants (18) *parce ce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie* ($r = -0,264$; $p = 0,002$) ; (25) *parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière* ($r = -0,303$; $p < 0,001$) ; (30) *parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière* ($r = -0,326$; $p < 0,001$) ; (24) *parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer* ($r = -0,234$; $p = 0,006$) et (12) *pour le salaire* ($r = -0,248$; $p = 0,005$). De la même façon qu'avec la motivation interne, nous pouvons dire que la *difficulté de concentration* est plus forte quand ces composants de la motivation externe sont peu présents.

GHQ 2 X Motivations

Les analyses montrent l'existence de corrélations significatives entre les *problèmes de sommeil à cause des soucis* et le composant de l'Amotivation interne (20) *je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail* ($r = 0,234$; $p = 0,006$). Ceci signifie que plus les Guichetiers ont le sentiment de manque d'habileté, plus grands sont leurs problèmes de sommeil.

GHQ5 X Motivations

Relativement aux *sentiments de tension*, le r de Pearson conduit à des corrélations significatives avec des composants de chacune des trois dimensions de la motivation. Concernant la Motivation Intrinsèque, la corrélation porte sur l'item 4 : *les moments d'intense plaisir dans le travail* ($r=-0,258$; $p=0,002$). Relativement à la dimension Motivation Extrinsèque, il y a une corrélation négative faible avec l'item 2 : *parce que c'est ce type de travail choisi que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un niveau de vie* ($r=-0,197$; $p=0,021$). Quant à la dimension Amotivation, la corrélation significative concerne le composant (31) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes* ($r=0,210$; $p=0,014$). Ainsi, moins les Guichetiers ont des moments d'intense plaisir au travail, moins ils ont fait de choix par rapport au travail, plus leurs conditions de travail sont irréalistes, et plus ils vont être concernés par un sentiment de tension.

GHQ6 X Motivations

Il existe ici aussi corrélations significatives avec des composants de chacune des trois dimensions de la motivation. Par rapport à la première dimension, nous trouvons des corrélations négatives faibles avec (5) *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r=-0,202$; $p=0,018$) ; (19) *parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail* ($r=-0,230$; $p=0,007$) ; et (17) *parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail* ($r=-0,290$; $p=0,001$). Ainsi, nous pouvons dire qu'une faible présence de ces variables renforce le côté négatif du score du GHQ 6. La dimension Motivation Extrinsèque présente des corrélations entre le GHQ6 et les composants (18) *parce ce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie* ($r=-0,208$; $p=0,015$) et le composant (6) *parce que cela me permet de faire de l'argent* ($r=-0,243$; $p=0,004$). Des évaluations négatives de ces composants sont ainsi corrélées avec une augmentation de la sensation de faiblesse pour surmonter les difficultés. Enfin, pour la dimension Amotivation, nous avons trouvé une corrélation positive faible avec le composant (20) *je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail* ($r=0,393$; $p<0,001$) : plus ce composant est présent, et plus le côté négatif du score du GHQ6 est plus fort.

GHQ7 X Motivations

Là encore nous observons des corrélations significatives avec des composants de chacune des trois dimensions de la motivation. Tout d'abord, dans la Motivation Intrinsèque, nous avons trouvé des corrélations négatives faibles pour les composants (4) *pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail* ($r=-0,203$; $p=0,018$) et (7) *pour les différentes émotions positives que me procure ce travail* ($r=-0,332$; $p<0,001$). Ainsi, moins le travail procure de moments de plaisir et d'émotions positives, plus les Guichetiers sont dans l'incapacité de *profiter de leurs activités normales*. Pour la Motivation Extrinsèque, il y a des corrélations significatives négatives faibles liées principalement aux composants (25) *parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière* ($r=-0,293$; $p=0,001$) et (30) *parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière* ($r=-0,262$; $p=0,002$) : moins nous constatons la présence de ces composants externes, plus grandes sont les difficultés à *profiter normalement de la vie*. Enfin, concernant l'Amotivation, nous constatons une corrélation positive faible avec le composant (31) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes* ($r=0,185$; $p=0,031$). Dans des conditions de travail très dures, irréalistes mêmes, les Guichetiers ont des difficultés à profiter normalement de la vie.

GHQ 9 X Motivations

Là encore, des corrélations significatives avec des composants de chacune des trois dimensions de la motivation sont constatées. En ce qui concerne la Motivation Intrinsèque, il y a des corrélations négatives faibles avec les composants (5) *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r=-0,301$; $p<0,001$) ; (19) *parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail* ($r=-0,248$; $p=0,004$) ; (4) *pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail* ($r=-0,313$; $p<0,001$) : moins ces facteurs sont présents, plus grands sont les sentiments de dépression. Pour la Motivation Extrinsèque nous obtenons des corrélations négatives faibles avec les composants (2) *parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie* ($r=-0,324$; $p<0,001$) ; (25) *parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière* ($r=-0,293$; $p=0,001$) ; et (30) *parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière* ($r=-0,268$; $p=0,002$). Cela montre que moins le

travail a été choisi par les Guichetiers, plus ils seront impliqués par des sentiments de dépression. Quant à l'Amotivation, nous avons trouvé une corrélation positive faible avec le composant (31) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes* ($r=0,239$; $p=0,005$). Cela signifie que plus les conditions de travail sont irréalistes, plus les travailleurs ont des sentiments de dépression.

Pour conclure, nous observons, au niveau de la motivation intrinsèque, que l'anxiété des Guichetiers est corrélée avec le fait que le travail n'apporte pas de moments d'intense plaisir ni d'émotions positives ; et également qu'il n'y a pas de plaisir à apprendre des choses nouvelles ou intéressantes. Dans la motivation extrinsèque, quand le travail n'a pas été choisi et qu'il n'est pas non plus le genre de travail qu'ils préfèrent pour poursuivre leur carrière, cela entraîne de l'anxiété. Enfin, dans l'Amotivation, ce sont les conditions de travail irréalistes qui contribuent le plus au déclenchement de l'anxiété.

10.2. Indicateurs de dépression chez les Guichetiers

Les analyses des indicateurs de santé mentale sur la dimension dépression seront faites en vérifiant la prévalence de leurs six variables du GHQ 12 : *le sentiment d'être raisonnablement heureux(euse) en considérant toutes les circonstances* (GHQ 12) ; *la perte de confiance en lui-même* (GHQ 10) ; *imaginé qu'il est une personne qui ne servait à rien* (GHQ 11) ; *le sentiment qu'il est capable de prendre des décisions* (GHQ 4) ; *la capacité d'affronter de façon appropriée leurs problèmes* (GHQ 8) ; et *l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie* (GHQ 3). Dans cette dimension, sauf pour les GHQ 10 et 11, les réponses d'accord avec les GHQ sont celles qui sont « positives pour la santé ».

Une analyse de l'ensemble des variables du construit Dépression montre une prévalence des indicateurs d'une bonne santé mentale pour la majorité des Guichetiers. C'est au GHQ 11 (*avez-vous imaginé que vous étiez une personne qui ne servait à rien*) qu'est obtenu le meilleur indice de santé. Inversement, le GHQ 8 (*avez-vous été capable d'affronter de façon appropriée vos problèmes?*) a été l'item contribuant le moins à la bonne santé mentale. Ainsi, la grande majorité des répondants présente des indicateurs favorables concernant ce domaine.

Tableau 21 Des indicateurs de dépression parmi des Guichetiers

Variables	Évaluations	
	Positive pour la santé mentale	Négative pour la santé mentale
GHQ3- Avez-vous eu l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie ?	92,7%	7,3%
GHQ4- Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?	91,3%	8,7%
GHQ8- Avez-vous été capable d'affronter de façon appropriée vos problèmes	86%	14%
GHQ10- Avez-vous perdu la confiance en vous-même ?	92%	8%
GHQ11- Avez-vous imaginé que vous étiez une personne qui ne servait à rien ?	99,3%	0,7%
GHQ12- Vous êtes-vous senti(e) raisonnablement heureux(e) en considérant toutes les circonstances?	90,6%	9,4%

Une vérification des moyennes des réponses par rapport à la prévalence des symptômes de dépression parmi les Guichetiers a été réalisée et montre que 93,4% des Travailleurs ont présenté une moyenne maximum de 2,0 (deux) et se trouvent ainsi avec un bon niveau de santé quant à la dépression. En opposition, 6,6% des Guichetiers ont présenté de moyennes entre 2,17 et 3,50, scores supérieurs à la moyenne limite (M= 2,0) considérée comme indicateur de bonne santé mentale. Néanmoins, en accord avec ce que proposent Sarriera, Schwarcz et Câmara, (1996) nous considérons la moyenne de 2,24 comme point de rupture. Dans ce cas, nous voyons que 95,6% des répondants sont dans une situation satisfaisante tandis que 4,4% des répondants peuvent être considérés comme en train de vivre une situation préoccupante en ce qui concerne quelques symptômes de la dépression. Cela montre que, d'une façon générale, les caractéristiques de l'organisation du travail des Guichetiers ne conduit pas à la prévalence de symptômes de dépression.

Tableau 22 - Situation individuelle dans le Facteur Dépression parmi les Guichetiers

Situation	Fréquence	Pourcentage
Satisfaisante	130	95,6
Préoccupante	6	4,4
Total	136	100,0
Pas répondu	1	
Total	137	

10.2.1. Relations entre la dépression et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail

Nous avons ici trouvé quelques corrélations avec les items du GHQ-12 liées à la dimension Dépression, sauf pour le GHQ 3 (*l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie*) et pour le GHQ 8 (*capacité d'affrontement appropriée des problèmes*). De la même façon, nous avons trouvé quelques différences significatives parmi les moyennes des réponses.

GHQ4 - La capacité de prendre des décisions.

En ce qui concerne ce GHQ, on observe une corrélation positive faible entre la capacité de décision et l'item (31) *je peux organiser mon travail de la manière que je considère la plus appropriée* ($r=0,178$; $p= 0,038$). Cela montre que même les Guichetiers qui affirment organiser le travail de façon personnelle ne se sentent pas capables de prendre des décisions : ils organisent le travail ordinaire quotidien mais ne possèdent peut-être pas les informations ou le pouvoir suffisant pour prendre des décisions au travail.

GHQ10 – La perte de confiance en soi-même.

Quant à *la perte de confiance en soi*, les analyses montrent qu'il y a des corrélations significatives avec les composants (26) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r=-0,293$; $p=0,001$) ; (22) *les activités que je réalise sont compatibles avec mes aptitudes* ($r=-0,209$; $p=0,015$), et aussi avec l'ensemble des composants de la variable Contenu du Travail ($r=-0,185$; $p=0,039$). Ainsi, moins le travailleur se sent concerné par ces composants et par la variable Contenu du Travail, plus il est impliqué dans le GHQ10.

Le test non paramétrique Kruskal Wallis conduit à des différences significatives avec les variables (4) *je domine toutes les procédures qui sont nécessaires à la réalisation de mon travail* ($X^2=14,10$; $p=0,015$) et (22) *les activités que je réalise sont compatibles avec mes aptitudes* ($X^2=13,13$; $p=0,041$). Les principales différences sur la *maîtrise des procédures* sont placées entre les Guichetiers qui ont dit que cela ne correspond pas du tout à la réalité (RM=99,83 et M=2,00 dans le GHQ 10) et ceux qui ont affirmé que cela correspond exactement (RM=60,27 et M=1,15 dans le GHQ 10). C'est-à-dire que les Guichetiers qui ne maîtrisent pas les procédures ont moins confiance en eux-mêmes que ceux qui en ont une totale maîtrise. Pour le *rapport entre*

les tâches et les aptitudes, les différences significatives se situent entre les réponses des travailleurs qui ne sont pas d'accord (niveau 2 de réponse) et ont une RM=130,50 et M=3,00 au GHQ10, et ceux qui sont entièrement d'accord et ont un Rang Moyen= 61,67 et une Moyenne =1,18 au GHQ 10. Ceci signifie que les Guichetiers qui ont la sensation d'un manque de rapport entre les tâches dont ils sont chargés et leurs aptitudes ont un niveau d'auto-confiance plus bas que ceux qui indiquent que ce rapport existe.

GHQ11 - Imaginer être une personne qui ne sert à rien.

Le sentiment d'inutilité est corrélé négativement avec le composant (26) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r=-0,288$; $p=0,001$) et positivement avec (12) *il n'est pas toujours possible d'accomplir les objectifs sans bouleversements*($r=0,177$; $p=0,042$). C'est ainsi le manque de réalisation professionnelle avec les tâches et les dérangements afin d'atteindre les buts de production, qui constituent les principaux composants de l'organisation du travail, qui ont des corrélations avec le sentiment d'inutilité.

Les analyses avec le test Kruskal Wallis montrent qu'il y a des différences significatives au GHQ 11 en fonction de la composante (26) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement*($X^2=34,70$; $p<0,001$) : les répondants qui ont coché l'option 2 de non accord ont un plus grand Rang Moyen par rapport au GHQ mesuré (RM=132,50 et M=2,00) que ceux qui ont formulé un niveau 5 d'accord (PM=65,00 et M=1,00). Les Guichetiers qui considèrent ne pas pouvoir se réaliser professionnellement dans leur emploi sont plus concernés par le GHQ11 que leurs collègues qui ont un sentiment de réalisation professionnelle.

GHQ12 – Se sentir raisonnablement heureux considérant toutes les circonstances.

Nous avons ici trouvé des corrélations significatives négatives faibles avec la variable sociodémographique REOP (Région Opérationnelle) ($r=-0,187$, $p=0,029$) et *objectifs faciles à accomplir* ($r=-0,216$; $p=0,012$). Cela veut dire que quand nous analysons la REOP de façon régressive (en partant de la REOP 4 vers la REOP 1), nous constatons une augmentation du manque de bonheur, ce qui arrive aussi quand les Guichetiers sont moins d'accord par rapport à la facilité d'accomplissement des objectifs de productions de l'ECT.

En conclusion, la dimension *dépression* est principalement influencée par un genre de travail qui manque de rapport avec les aptitudes des Guichetiers et qui ne

permet donc pas leur réalisation professionnelle. Mais nous nous sommes aussi aperçu que certaines variables liées aux objectifs de production présentent des corrélations avec la *dépression*.

10.2.2. Relations entre la dépression et les variables de la motivation au travail chez les Guichetiers

Les analyses de corrélations entre les GHQ composant la dimension Dépression et les variables de la motivation au travail ont été réalisées avec le r de *Pearson*. Sauf pour les GHQ 4 et 12, quelques corrélations avec les autres composantes ont été observées.

Tout d'abord, le GHQ 3 (*impression d'avoir un rôle utile dans la vie*) présente une corrélation négative faible ($r=-0,204$; $p=0,018$) avec le composant (22) *je ne le sais pas, on attend trop de nous* (variable de l'Amotivation Externe). Ce résultat signifie que plus les Guichetiers sont en désaccord avec ce composant, plus ils pensent avoir un rôle utile dans la vie.

Ensuite, les analyses sur le GHQ8 (*capacité d'affrontement appropriée des problèmes*) conduisent à des corrélations négatives faibles avec la composante de la Dimension Intrinsèque (4) *Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail* ($r=-0,190$; $p=0,027$) : plus les moments d'intense plaisir dans le travail sont fréquents, moins grand sont les sentiments de difficulté à affronter les problèmes.

Nous avons aussi trouvé plusieurs corrélations entre le GHQ 10 (*la perte de confiance en soi-même*) et les composants de la motivation au travail. Premièrement, les analyses avec la dimension Intrinsèque de la motivation montrent l'existence de corrélations négatives faibles quant aux composants (9) *parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique* ($r=-0,174$; $p=0,043$) ; (5) *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r=-0,256$, $p=0,003$); et (19) *parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail* ($r=-0,196$, $p=0,023$). Ainsi, moins le travail offre de tâches intéressantes, de choses nouvelles à apprendre, de possibilités de faire les tâches de façon personnelle, plus grande est la perte de confiance en soi. Deuxièmement, les analyses par rapport aux composants de la dimension motivations extrinsèques présentent des corrélations négatives, notamment pour les items (18) *parce ce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie* ($r=-0,208$; $p=0,015$) et (30)

parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière ($r=-0,202$ $p=0,018$). Ces données montrent que les Guichetiers les plus impliqués dans la *perte de confiance en soi*, sont ceux qui ont été le moins d'accord par rapport à la réponse *avoir choisi ce travail*.

De la même manière, il existe aussi des corrélations significatives entre le GHQ 11 (*imaginer être une personne qui n'est à rien*) et plusieurs composants de la motivation au travail. Pour la dimension intrinsèque, il y a des corrélations négatives faibles avec les composants (5) *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r=-0,248$ $p=0,003$) et (19) *parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail* ($r=-0,206$ $p=0,016$) : moins il y aura de choses nouvelles ou intéressantes à apprendre, plus existera le sentiment d'inutilité. Relativement à la dimension Motivation Extrinsèque nous avons trouvé des corrélations négatives faibles avec les composants (25) *parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière* ($r=-0,245$ $p=0,004$) ; (30) *parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière* ($r=-0,258$ $p=0,002$) et (24) *parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer* ($r=-0,210$ $p=0,014$). Comme précédemment, des évaluations négatives des composants présentés sont liées à un sentiment de n'avoir aucune utilité. Enfin, la dimension Amotivation présente une corrélation positive faible avec le composant (31) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes* ($r=0,211$, $p=0,014$) et le GHQ11. C'est-à-dire que plus seront irréalistes les conditions de travail, plus grands seront les sentiments d'être une personne inutile.

Pour conclure, et en observant les résultats principaux, nous pouvons affirmer que la dépression chez les Guichetiers entretient des corrélations avec plusieurs composants de la motivation. Tout d'abord, nous pouvons dire que l'absence de sentiment de réalisation par une manière personnelle de faire le travail et l'absence de choses intéressantes à apprendre (motivation intrinsèque) sont corrélées avec l'accroissement du niveau de la dépression. La même conclusion peut être apportée quand il n'existe pas de rapport entre le travail des Guichetiers et leurs projets de carrière (motivation extrinsèque). Enfin, nous observons que plus les conditions de travail sont difficiles (Amotivation), plus grands sont les sentiments de dépression.

Les Facteurs

Chapitre11

L'analyse du travail du Facteur

Le profil des Facteurs

Dans le but de connaître le travail de Facteur de l'Entreprise Brésilienne des Courriers et des Télégraphes de l'Etat de la Paraíba (ECT), nous avons procédé à huit interviews avec des travailleurs installés dans différents centres de tri. A ce titre, il est important de remarquer que la plupart des Facteurs sont concentrés dans l'agglomération de João Pessoa (Capitale de l'Etat) où il y a cinq Centres de Distribution Domiciliaires (CDD) et également dans la ville de Campina Grande avec deux CDD. Nous avons réalisé quatre entretiens dans l'agglomération de la capitale (dont 3 à João Pessoa), deux entretiens avec des Facteurs des CDD de Campina Grande et deux autres interviews avec des travailleurs d'autres villes moyennes de l'Etat de Paraíba.

Ces Facteurs avaient entre 27 et 55 ans, un niveau de scolarité secondaire et une ancienneté dans l'ECT variant de 4 ans (pour le Facteur 8) à 33 ans (pour le Facteur 2) ; n'ayant pas changé de fonction depuis leur embauche, ils l'exécutent depuis le même nombre d'années. En ce qui concerne leur scolarité, nous observons (annexe 26) que les plus jeunes et les plus récemment embauchés ont le meilleur niveau d'étude.

11.1. Catégorie I : La vie avant de travailler à l'ECT -Comment était la vie avant dedevenir un *ecetista*

En étudiant l'origine sociale des Facteurs, nous observons qu'ils viennent de familles d'ouvriers et qu'avant d'être embauchés par l'ECT, ils faisaient de petits boulots dans plusieurs secteurs de l'économie (voir l'appendice 25). Ces Facteurs n'ont donc jamais eu une vie facile. Pour la majorité, ils ont commencé à faire tout ce qui apparaissait, un peu tout et n'importe quoi, pour pouvoir aider leur famille. Dans ce contexte, certains travaillaient énormément et se faisait un peu plus d'argent, mais la plupart d'entre eux, qui travaillaient déjà beaucoup, n'étaient pas très bien rémunérés. Donc changer d'emploi pour devenir un *ecetistase* justifie principalement du fait de la stabilité de la fonction publique.

Pour accéder à ce statut, nombreux sont ceux qui ont démissionné d'un travail qu'ils aimaient pour le remplacer par un nouveau, qu'il a fallu découvrir, apprendre à connaître, mais qui leur offrait un meilleur salaire et la chance d'une vie stable. Ainsi, nous voyons que le niveau de salaire et la stabilité de l'emploi sont les deux principaux motifs qui ont orienté le choix de ces travailleurs pour entrer à l'ECT. Ces nouveaux employés avaient donc de grandes attentes quant à leur avenir dans l'ECT (voir l'appendice 26).

Néanmoins, après une quinzaine d'années de désengagement de l'Etat dans l'économie et après les politiques de réduction des dépenses publiques, les fonctionnaires ont été fortement touchés au niveau de leur salaire et ils ont découvert qu'il n'y avait plus trop de possibilités de progression dans le service public. C'est pourquoi la moitié des Facteurs interviewés s'est montrée déçue et qu'ils souhaitent augmenter leur qualification pour réussir un nouveau concours, soit pour un poste plus intéressant dans l'ECT, soit pour un autre emploi dans un autre service public (comme nous le constatons à travers des témoignages dans l'appendice 27). Les témoignages nous montrent que les Facteurs n'espèrent plus une amélioration de leur carrière dans leur poste actuel. Ils ont tous conscience qu'il faut faire des études et se qualifier pour chercher un meilleur poste sur le marché de travail ; c'est à partir de là qu'ils pourront, peut-être, recommencer à avoir des nouvelles attentes.

En conclusion, nous pouvons donc dire que la majorité des Facteurs interviewés ont relativement jeunes, avec des origines prolétaires ; ils ont dû, en général, faire de gros efforts pour décrocher un poste à l'ECT pour lequel ils avaient l'espoir de recevoir un bon salaire et d'avoir une stabilité de l'emploi, ce qui leur permettait envisager une meilleure qualité de vie. Néanmoins, après quelques années, et bien que leur niveau de vie se soit amélioré, les espoirs qu'ils avaient au moment de leur embauche se sont petit à petit évanouis ; cette situation les pousse, actuellement, à faire des efforts pour se requalifier et à chercher un nouvel emploi sur le marché du travail.

11.2.Catégorie II : Organisation du travail du Facteur

Pendant les deux dernières décennies, de grands changements d'organisation de la production se sont opérés dans le Centre de Traitement des Lettres et des Recommandés (CTCE, sigle en Portugais). Auparavant, tout le tri était fait manuellement au CTCE et au CDD/Centre-ville de Campina Grande. Dans les années

90, les objets postaux de différentes tailles arrivaient dans de grands sacs, les lettres simples étaient mélangées aux lettres recommandées et des Opérateurs de Triage et de Transbordement- OTT- (et parfois des Facteurs) étaient chargés de faire le tri de tous ces objets. Ensuite, les lettres étaient envoyées aux CDD et aux UD pour être triées et livrées par les Facteurs.

Mais peu à peu le travail a commencé à changer au CTCE, principalement à cause de l'introduction de nouvelles technologies et de la réorganisation des procédures de travail. En effet, l'introduction du code barre a permis de faire l'enregistrement de toutes les lettres recommandées et de les suivre jusqu'à leur livraison aux clients. De plus, avec la mise en place des outils informatiques, il y a eu une simplification du processus de gestion dans les centres de distribution, ce qui a permis à tout le travail de livraison de lettres, non seulement dans l'Etat de la Paraíba mais aussi dans le pays tout entier, d'être consigné dans un Rapport Quotidien de Distribution (RDD en portugais). Enfin, au début des années 2000, l'ECT de la Paraíba a commencé à faire son premier processus de sélection des lettres à partir d'une machine à trier qui se trouve à l'ECT de la ville de Recife (capitale de l'Etat voisin de Pernambuco). Après cette étape, les lettres sont envoyées dans le Centre de Traitement de Lettres et de Recommandés correspondant à leur CDD/UD et leur code postal. Par la suite, dans chaque CDD/UD, ces lettres sont triées par des Facteurs.

Actuellement l'organisation du travail des Facteurs est composé de deux aspects : le tri des lettres vers un sous-secteur et vers les quartiers postaux ; et la livraison des lettres avec le fait qu'en fin de journée, le facteur doit noter les motifs pour lesquels il n'a pas pu livrer les quelques objets postaux qui sont rentrés de la tournée avec lui. Cependant, selon la taille du CDD, de l'UD ou du bureau de poste, cette réalité peut varier. En plus, pendant toute la journée de travail, ils portent un uniforme et pendant la livraison ils mettent aussi une casquette.

11.2.1- Le processus de triage

Le tri mis en œuvre par les Facteurs dans les Centres de Distribution Domiciliaire - CDD, ou dans les Unités Domiciliaires – UD se passe de la façon suivante : le triage général par sous-secteur¹⁹ est la première étape du processus de tri

¹⁹Chaque sous-secteur regroupe un certain nombre de quartiers.

dans les CDD ; après vient le triage général par quartier postal²⁰(mais c'est la première phase lorsqu'il n'existe pas de sous-secteur dans le CDD/UD) ; puis nous avons le triage dans le quartier postal selon les rues : c'est le moment où le Facteur a toutes les lettres destinées à son quartier postal ; puis le Facteur organise l'ordre des livraisons.

Il est à noter que le Facteur qui travaille dans de petits bureaux (dans les villes de province, avec un ou deux collègues) est chargé de faire seul le triage dans son quartier postal, selon les rues, et de les mettre dans l'ordre de livraison. Il est cependant parfois aidé par un guichetier du bureau pour trier les lettres, principalement si le sac de courrier arrive tardivement(dans ce cas, il est obligé d'accélérer le processus et de rattraper le retard).

Le tri est réalisé manuellement, mais avec quelques petites différences en fonction de la taille du CDD, de l'UD ou du bureau de poste de la ville. Ainsi, le démarrage du tri dans les bureaux de l'intérieur de l'Etat dépend de l'horaire d'arrivée du sac de courrier avec les objets postaux, et il y a des villes où le sac de courrier arrive à 9h du matin, ce qui provoque des retards pour trier les lettres du jour.

La journée comprend huit heures de travail du lundi au vendredi, et quatre heures le samedi (au Brésil, le temps légal de travail hebdomadaire est de 44h00). Généralement, l'employé démarre à huit heures du matin, cependant il y a quelques bureaux où la prise de fonction s'effectue à 06h:30 (UD de la ville de Patos), 07h:00 et 07h:30 (UD de la ville de Sousa et les deux CDD de la ville de Campina Grande, respectivement). L'horaire de la pause déjeuner est flexible car elle va dépendre des besoins liés à la livraison et, dans certains cas, des besoins du propre Facteur, ce qui va avoir des conséquences en fin de journée.

Après avoir terminé le tri des lettres simples, le Facteur se dirige vers la section des lettres recommandées pour prendre celles de son quartier postal (ou de ses quartiers postaux), et tout de suite il les classe dans l'ordre de livraison. Puis, en possession de toutes les lettres qu'il doit livrer pendant la journée, il les place dans un sac à bandoulière qu'il pèse avant de partir en livraison car le poids ne doit pas dépasser 10kg pour les hommes et 8kg pour les femmes. Quand le poids du sac dépasse ces limites, l'excès est mis dans un autre sac, en respectant les mêmes limites de poids, et ce sac est envoyé

²⁰ Chaque quartier comporte plusieurs rues. Chaque Facteur est chargé d'un ou de plusieurs quartiers.

(avec une voiture de l'ECT) vers un lieu proche du quartier postal du Facteur (généralement chez un commerçant) : il sera récupéré par le Facteur pour que les lettres soient livrées quand il aura terminé la livraison des objets provenant du sac qu'il a emmené avec lui lorsqu'il est parti de son bureau.

11.2.2- La phase de Livraison

Suite au tri des lettres, en fonction du CDD, de l'UD ou du bureau de ville et de l'heure à laquelle le tri s'est terminé, les Facteurs ont une pause d'une à deux heures pour déjeuner. Un peu avant le moment de partir pour les livraisons, ils s'appliquent, généralement, un peu de protecteur solaire (mais ce n'est pas une obligation). Il arrive cependant que le Facteur mette le protecteur solaire en débutant sa tournée mais ne le renouvelle pas après deux heures d'exposition au soleil. Et quand nous leur demandons pourquoi ils ne font pas plus attention, ils répondent sous forme de boutade : « Je ne le mets que quand je sors de l'entreprise, en revanche s'il m'arrive une maladie, je porterais plainte en justice contre l'ECT ». A la fin de cette préparation, les Facteurs partent livrer les lettres. Quelques-uns font cette tâche à vélo, d'autres à motos ou en voiture ; néanmoins, la plupart prennent l'autobus jusqu'à leur quartier postal et ensuite font leur livraison exclusivement à pied.

Pour faire les livraisons, le Facteur marche d'un côté à l'autre de la rue, toujours en suivant la numérotation des bâtiments. S'il se trouve en face d'une habitation sans boîte aux lettres, et s'il observe qu'il y a quelqu'un de présent, il crie « Correios ! » (La Poste) en laissant la lettre fixée à la porte du jardin, et il part aussitôt vers la prochaine maison. Quand il n'y a personne au domicile, il jette la lettre (simple) dans le jardin mais cette dernière procédure est hors normes, ce qui signifie que le Facteur en assume la responsabilité : selon eux, s'ils procédaient autrement, ils rentreraient au bureau de poste avec beaucoup de lettres non distribuées, avec une augmentation de leur charge de travail le lendemain. Par contre, en hiver, les Facteurs évitent de jeter les lettres dans les jardins : « C'est très risqué », disent-ils, la pluie risquant de détruire la lettre.

Pour la livraison de lettres recommandées, la prescription de l'ECT est que les Facteurs doivent se faire entendre et qu'ils doivent attendre le destinataire durant trois minutes. C'est seulement après qu'ils peuvent partir pour livrer les autres lettres. Toutefois, les Facteurs que nous avons observés et ceux avec qui nous avons parlé, nous ont dit qu'ils attendaient en moyenne une minute puis qu'ils justifiaient

auprès du chef du CDD la non livraison par l'absence du destinataire. L'argument utilisé est que s'ils attendaient 3 minutes, en accord avec les ordres de l'entreprise, ils retarderaient leur livraison et ils rentreraient aussi avec trop de restes, d'où un surcroît de travail le lendemain pour livrer les lettres non remises la veille. Concernant les lettres recommandées non remises, deux procédures sont possibles: la première, qui ne se produit qu'à la demande expresse de l'expéditeur, est de renvoyer immédiatement la lettre à cet expéditeur ; dans la deuxième situation, la tentative de livraison est répétée deux fois (trois tentatives au total), et si la lettre n'a toujours pas pu être livrée, le Facteur laisse une notification au destinataire pour l'informer qu'il doit venir la récupérer au bureau de poste.

Après avoir terminé la livraison, les Facteurs rentrent au bureau pour rendre compte de la journée. Pour ceux qui ont réussi à livrer toutes les lettres simples et les lettres recommandées, il faut rendre la liste avec les signatures de tous les destinataires des lettres recommandées. Par contre, s'il y a encore des restes, le Facteur doit indiquer le motif pour lequel il n'a pas pu livrer les lettres, qu'elles soient simples ou recommandées.

Nous nous rendons alors bien compte que l'élément temps est une forte contrainte dans le processus de livraison des lettres, car les décisions que doit prendre les Facteurs sont toujours prises en fonction du rapport quantité d'objets postaux à livrer / temps disponible dans la journée. C'est la raison pour laquelle, dans le cas où il y a beaucoup d'objets à livrer, l'entreprise ordonne de s'occuper en priorité des lettres recommandées ; mais si les Facteurs respectent cette consigne, ils auront une accumulation du nombre de lettres simples qui ne pourront pas être distribuées et qui augmenteront la charge de travail pour le(s) jour(s) à venir.

Nous observons également que l'activité de Facteur ne comporte pas une grande diversité des tâches. En fait, ce sont principalement les activités de tri et de livraison des lettres qui prennent quasiment toute la journée de travail du Facteur, les autres tâches étant plus accessoires (voir l'annexe27).

11.2.3 - Autres éléments qui font partie du processus de travail des Facteurs

11.2.3.1. La forte mise à contribution des épaules, des membres supérieurs et inférieurs des Facteurs

Pour pouvoir accomplir leurs activités de travail, les Facteurs font un fort usage de leur bras et de leur jambe. D'abord, dans le tri, le Facteur prend une certaine quantité de lettres d'une main en gardant toujours le bras en tension ; puis, toujours durant le tri, le Facteur utilise ses mains pour ranger les lettres et les mettre dans l'ordre de livraison ; ensuite, pendant la livraison la main sera toujours occupée à tenir une lettre, celle qui est sur le point d'être livrée ; après, à la fin de la journée, il va faire des annotations sur les objets qui sont retournés au bureau et une fois de plus, il utilise ses mains. En ce qui concerne les jambes, pendant le tri, la règle est de faire le travail debout ; ensuite pendant environ trois heures, les Facteurs marchent dans les rues avec un sac de lettres sur les épaules, d'un poids compris entre 8 et 10kg ; et il faut noter que les rues montent et descendent, qu'elles ne sont pas toujours bien aplanies ou qu'il s'agit parfois de rues de terre.

11.2.3.2. Le processus de supervision

L'activité de Facteur comprend deux étapes principales: le tri et la livraison des lettres. Pour le tri, la supervision s'effectue d'une manière un peu rigide, avec un superviseur qui accompagne tout le travail dans la salle. Pendant la livraison, le superviseur n'est pas véritablement présent à côté du Facteur : ce dernier peut donc choisir la meilleure manière de faire son travail.

11.2.3.3. Le contenu du travail

Même si l'étape du tri des lettres est très répétitive, elle permet au Facteur de mieux connaître les sous-secteurs et les quartiers qui les composent, au-delà du secteur auquel le facteur est rattaché. En revanche, le caractère répétitif du tri et le fait de travailler debout pendant l'étape du tri général sont des éléments qui peuvent limiter la capacité imaginative des Facteurs car cela rend le travail plus fatigant, avec une accélération du rythme, ce qui laisse peu de temps pour s'évader mentalement. De plus, il y a une certaine standardisation dans la manière de trier : tous les Facteurs effectuent quasiment les mêmes mouvements, autrement dit, il n'y a pas de liberté.

L'activité de livraison, quant à elle, présente des caractéristiques différentes de celle du tri. Pour accomplir cette tâche, les Facteurs ont des consignes - à l'exemple du temps d'attente pour livrer une lettre au destinataire – mais quand ils sont sur le terrain, ils sont libres, il n'y a personne pour leur donner des ordres et les surveiller directement.

En conclusion, nous pouvons dire que l'activité du Facteur peut vraiment être

divisée en deux parties. La première fortement répétitive, sans autonomie et avec une forte supervision, et la deuxième, moins répétitive, avec plus d'autonomie et une supervision plus centrée sur le résultat.

11.2.3.4. Les conditions de Travail

Le début de la journée de travail du Facteur se passe dans les CDD/UD ou dans la salle de tri des bureaux de poste. Dans les CDD, le tri a lieu dans de grandes salles, propres, avec plusieurs casiers bien rangés (côte à côte), climatisées et avec une bonne luminosité. Par contre, la situation n'est pas la même dans les UD. Généralement, les conditions y sont moins favorables. En effet, les UD que nous avons pu visiter sont pas climatisées et ne possèdent que des ventilateurs. En revanche, les salles du bureau de poste, qui sont dans le même bâtiment de l'UD, sont bien climatisées, et dans la plupart des villes où il y a au moins un Facteur, celui-ci travaille dans une salle de tri du bureau de poste, dans les mêmes conditions que les autres employés du bureau.

Quant au travail de livraison, les conditions ne sont pas meilleures. Cela commence par le sac à bandoulière qu'ils portent pendant toute une demi-journée, avec un poids de 8 à 10kg, qui va peser sur l'une des épaules et ainsi exercer une pression sur une partie seulement du corps. De plus, le fait de se déplacer, généralement l'après-midi, dans des rues qui sont parfois en terre et ne sont pas toujours très planes, sous une température de près de trente-trois degrés (pendant l'été) engendre une certaine souffrance physique. Les conditions de travail, aussi bien physiques que climatiques, de la livraison, sont donc difficiles.

11.2.3.5. Les Ressources Cognitives mises en place dans l'activité de Facteur

La mémoire est une ressource cognitive très importante dans le travail de Facteur. L'accomplissement de son travail, principalement pendant le tri, est tout d'abord un exercice de mémoire car il doit bien connaître un certain nombre d'éléments, à l'exemple des codes postaux correspondant à chaque sous-secteur ; il doit connaître les rues et être capable de savoir qu'il existe de grandes rues appartenant à deux quartiers postaux différents ; et il doit connaître les rues de son quartier postal avec la numérotation des immeubles qui y figurent pour pouvoir, au moment du tri, classer correctement les lettres associées à ces rues (or cette numérotation n'est pas toujours logique, notamment dans les quartiers populaires : ignorant le numéro d'origine, un nouvel habitant affiche parfois sur sa porte un numéro fantaisiste).

Mais ce sont surtout les capacités de *perception, d'attention et de concentration* qui sont requises et mises à contribution dans le travail de Facteur. Lors du processus de triage, le Facteur trie 30 objets par minute, c'est-à-dire un toutes les deux secondes. Il doit donc mettre en action un ensemble de ressources cognitives pour éviter les erreurs, car se tromper peut signifier retarder non seulement son travail (terminer son tri en dépassant le temps prévu), mais aussi celui des autres Facteurs impliqués (principalement si cela se passe au début du processus de tri, quand les lettres sont triées, dans un premier temps, par sous-secteurs du CDD). Et évidemment, la perception, l'attention et la concentration sont aussi nécessaires dans des différentes étapes de la livraison.

11.2.4- Le rythme de travail

Pour évaluer leur rythme de travail, nous avons demandé aux Facteurs de comparer leur rythme actuel avec celui de la période où ils ont commencé à travailler comme Facteur, en se limitant à 10 ans maximum - c'est-à-dire avant la mise en place des nouvelles technologies (outils informatiques, Internet, codes barre, nouvelles formes de gestion), et avant l'amplification du volume d'objets postaux. La moitié des Facteurs interviewés a alors estimé que le rythme de travail était plus intensif maintenant (les autres ont soit estimé l'inverse, soit considéré que rien n'avait changé).

Pour ceux qui trouvent le rythme de travail plus dur aujourd'hui, trois travaillent dans les deux principales villes de l'Etat de la Paraíba, tandis qu'un autre est attaché à une UD où le sac de courrier arrive à neuf heures du matin. Dans le premier cas, ce sont des Facteurs de l'ECT de deux grandes villes où il y a probablement eu un accroissement de la quantité de lettres ; de plus, il est fort probable que les superviseurs soient moins laxistes dans les grandes villes par rapport au respect des règles et à la standardisation dans le processus de tri. Concernent le deuxième cas, le fait que des lettres arrivent à neuf heures du matin entraîne des retards dans le tri, ce qui suppose une intensification du processus de triage pour finaliser cette étape le plus vite possible et sortir tout de suite pour les livraisons ; malgré cela, il y a parfois des restes qui devront être livrés le lendemain (voir l'appendice 28).

Nous constatons également l'influence de la technologie, par exemple avec la machine à trier qui possède une capacité de trier une grande quantité de lettres en direction de chaque Centre de Distribution, ce qui génère un accroissement du nombre

de lettres à trier pour chaque Facteur dans son quartier postal. Quant au code barre, qui permet aux clients de suivre les recommandés qui doivent être livrés dans les dix heures, il oblige le Facteur à aller plus vite pour trier et faire la livraison dans de bons délais. A tout cela s'ajoute la révolution des technologies de l'information qui a entraîné une augmentation du nombre de gens possédant un compte bancaire, des factures de carte de crédit, des factures d'assurances et de toute sorte d'achats sur internet qui doivent être payés dans un délai acceptable. Tout cela oblige le Facteur à aller vite, dans toutes les étapes de son travail, sous peine de dommages aux clients. Comme nous le voyons, tout cela provoque une augmentation de la quantité et du rythme de travail.

11.2.5- Les objectifs de production

Pour un nombre limité de Facteurs, il n'y a pas eu de changements importants par rapport à la politique d'objectifs de production de l'entreprise. Les objectifs de production ne sont pas très difficiles, ce qui permet un bon rythme pour le Tri et, principalement, permet de livrer la totalité des objets postaux. Par contre, certains Facteurs ont affirmé qu'il y a eu une augmentation du nombre de lettres à livrer, ce qui pose des problèmes pour l'atteinte des objectifs de production. La moitié des interviewés ont enfin affirmé qu'il était impossible d'atteindre les objectifs de production sans créer des problèmes et des tensions (voir l'appendice 30).

Les Facteurs qui ont affirmé avoir des problèmes dans le processus d'accomplissement des objectifs de production sont les mêmes qui ont affirmé, qu'auparavant, ils avaient un rythme de travail déjà intense. Aujourd'hui, ce rythme de travail, qui continue à être intense, s'accompagne de nouveaux problèmes qui compliquent l'accomplissement des objectifs productifs. D'après les témoignages, cette difficulté à atteindre les objectifs est le résultat d'une augmentation de la quantité de lettres, et principalement des factures, sans augmentation du nombre de Facteurs, ce qui alourdit la charge de travail. De plus, il y a aussi la question du chronométrage du temps que les Facteurs utilisent lors du processus de Tri, chronométrage effectué avec une certaine périodicité, dans quelques CDD, pour vérifier et établir le rythme et les objectifs de productivité. Ainsi, pour faire face à ce chronométrage lors du tri et à la croissance du nombre d'objets postaux à livrer, les travailleurs cherchent comment accomplir leurs tâches en conformité avec les objectifs, sans toutefois toujours y parvenir.

11.3. Catégorie III : les perceptions et les sentiments vis-à-vis du travail

Les changements dans l'organisation du travail des Facteurs sont principalement liés : à l'introduction d'une machine à trier (dans l'ECT de Recife, Etat de Pernambuco) qui réalise la première partie du triage des lettres; à la technologie du code barre pour enregistrer les lettres recommandées, les Chronopost et les colis; à la standardisation du processus de tri (détaillé dans le point 12.2.1); à l'augmentation de la quantité d'objets postaux à livrer et à la mise en place de quelques actions pour la protection de la santé des travailleurs (par exemple la réduction du poids du sac postal et l'utilisation d'un protecteur solaire). Par contre, la manière d'effectuer la livraison est la même : généralement à pied, parfois à vélo ou, dans quelque cas, à moto ou en voiture.

Plus globalement, 33% des Facteurs interviewés (et qui ont répondu à cette question) ont dit qu'il n'y avait pas eu de changement par rapport à l'organisation du travail, tandis que 50% ont manifesté des avis négatifs quant aux changements vécus (voir l'appendice 32).

Les analyses négatives sur les changements dans le travail concernent prioritairement les Facteurs des CDD des grandes villes où il y a clairement eu une augmentation du nombre de lettres à livrer et par conséquent une augmentation de la charge de travail. Nous observons que ces avis négatifs se rapportent aux sentiments d'exclusion, de pression et de déplaisir quant à ces changements. Nous pouvons en déduire qu'avec l'accroissement du travail, les gérants prennent les prises de décision concernant les meilleures manières d'affronter les situations, sans écouter et sans prendre en compte les avis des travailleurs qui sont, pourtant, les principaux impliqués car ce sont eux qui subiront la surcharge de travail et les plaintes des clients quand leurs lettres arriveront en retard.

Pour les Facteurs qui pensent qu'il n'y a pas eu de changements (voir l'appendice 33), ce sont deux Facteurs affectés à des villes moyennes de l'intérieur de l'Etat, ce qui renforce l'idée que les principaux changements n'ont concerné que la partie de gestion de l'entreprise et sont intervenus dans les deux grandes villes de l'Etat (João Pessoa et Campina Grande), le reste de l'Etat n'ayant pas été touché par ces modifications.

Si l'on examine maintenant la question de la satisfaction au travail, nous pouvons observer deux axes de réponses parmi les Facteurs. Le premier concerne 25% des réponses et suggère un sentiment de satisfaction au travail sans émettre de

conditions : « Tout à fait, je suis satisfait... dans le cas contraire, je ne serais pas là » (Facteur 2) ; « Oui, je suis satisfait... j'arrive chez moi gratifié, réalisé... sans stress » (Facteur 4). Ce genre d'affirmation démontre que ces Facteurs aiment leur travail. C'est-à-dire qu'ils aiment les caractéristiques qui entourent ce travail et même s'il y a quelques problèmes, cela ne suffit pas à remettre en question leur sentiment de satisfaction au travail. Un deuxième axe se rapporte au sentiment de satisfaction au travail manifesté par 75% des interviewés mais de manière mitigée, comme nous l'observons avec le témoignage suivant (voir aussi l'appendice 34): « Je me sens satisfait avec mon travail... ce dont je ne suis pas satisfait, c'est de mon salaire... je suis insatisfait avec l'absence d'opportunité de progression dans l'entreprise... » (Facteur 6). Ainsi, bien que les Facteurs manifestent un sentiment de satisfaction au travail, nous observons qu'ils le partagent aussi avec un sentiment d'insatisfaction par rapport à d'autres éléments, très importants également. En fait, il est possible que le sentiment de satisfaction soit lié au contenu de l'activité et qu'il soit renforcé par la valorisation sociale de ce professionnel parmi les classes populaires. Mais des questions comme le salaire et la reconnaissance sont également fondamentales pour la satisfaction au travail : une mauvaise évaluation du salaire influe sur les sentiments d'insatisfaction, et le manque de reconnaissance peut contribuer à l'absence de satisfaction au travail (Herzberg, 1968).

En réalité, nous constatons que seule une fraction minoritaire des Facteurs a un vrai sentiment de satisfaction : la plupart manifeste un sentiment de satisfaction ambigu et dans certains cas ce sentiment de satisfaction déclaré peut masquer une véritable insatisfaction ; cette configuration reflète une probable résistance à s'assumer comme quelqu'un d'insatisfait par son activité professionnelle, ce qui témoigne des conflits internes vécus par ces travailleurs.

Nous avons aussi demandé aux Facteurs d'indiquer les aspects les plus positifs et les plus négatifs de leur activité. Concernant la première catégorie, ils ont affirmé que la valeur et l'utilité sociale du Facteur ainsi que les relations avec les chefs, les collègues et la tranquillité dans l'environnement de travail, étaient les points les plus positifs. En ce qui concerne les aspects les plus négatifs, viennent en tête les critères de désignation des chefs et des gérants de l'entreprise et principalement le niveau de salaire.

S'agissant le fait de refaire le même choix professionnel si l'opportunité leur en était donnée, la moitié des Facteurs a répondu négativement tandis que 38% ont affirmé

qu'ils le referaient. Nous observons que parmi les cinq sujets qui ont répondu qu'ils ne répéteraient pas le même choix professionnel ou qui avaient des doutes à ce sujet, quatre n'étaient pas totalement satisfaits avec le travail. Il y a donc une cohérence des réponses. D'un autre côté, même parmi ceux qui ont répondu positivement quant à la répétition du choix professionnel, seulement un sur trois, a fait état d'une réelle satisfaction. En conclusion, il apparaît qu'existe le sentiment qu'être Facteur est quelque chose qui n'en vaut pas la peine ; ce sentiment est bien présent parmi les interviewés, même quand ils font état d'une vraie satisfaction avec leur travail (voir l'appendice 35).

11.4.Catégorie IV : la santé mentale des Facteurs

Les analyses des entretiens montrent qu'il n'existe pas parmi les Facteurs de pathologie mentale, ni même de symptômes révélateurs d'une possible pathologie mentale, comme nous avons pu le constater avec les problèmes de stress post-traumatique auprès des Guichetiers. Toutefois, les travailleurs ont indiqué que le stress, principalement, mais aussi la dépression liée au travail, sont les principaux problèmes dans le domaine de leur santé mentale (voir l'appendice 36).

Avec les analyses, nous nous sommes aperçus qu'il y a, chez les Facteurs, une tendance à appeler stress les conséquences désagréables des désaccords entre le travailleur et l'entreprise ; si, conceptuellement, nous ne pouvons pas associés tous ces éléments au stress, nous avons néanmoins vérifié l'existence d'indicateurs de stress chez les Facteurs. Nous avons tout d'abord observé qu'une défaillance du contrat psychologique entre le Facteur 4 et l'entreprise (voir l'Appendice 36) était la cause de la gêne et de la tristesse de ce salarié, ce qui pouvait entraîner chez lui une situation de souffrance psychique, pour autant non assimilable à une situation de stress si nous nous référons par exemple à la définition de Lazarus et Folkman (1984). Mais si l'on examine le cas des Facteur 6 et 8, nous constatons la possibilité d'émergence de stress. Dans une réalité de surcharge de travail, ces Facteurs sont soumis à une forte pression et parfois à des changements de quartier postal, à tel point que leur chef leur demande de moins en moins leur avis, quelle que soit la situation de travail. Ainsi, dans un contexte où ils ont toujours des difficultés à surmonter ces difficultés et à accomplir leur tâche, ces Facteurs deviennent plus énervés et montrent plus d'impatience avec leurs collègues et leur chef. C'est le stress qui pointe son nez. Par ailleurs, six travailleurs ont affirmé être stressés et nous constatons, après l'analyse de leurs réponses, que deux d'entre eux présentent

vraiment des symptômes de stress. Sachant alors qu'un état de stress prolongé peut aggraver la souffrance psychique et conduire à une dépression (Institut de Veille Sanitaire [InVS], 2007), une telle situation exige donc un suivi attentif. Il nous a donc semblé nécessaire d'examiner les ressources que les Facteurs mettent en œuvre pour préserver leur santé et se prévenir contre les diverses formes de souffrance psychique.

11.5- Catégorie V : souffrance et plaisir dans l'activité de Facteur.

L'analyse des interviews montre que l'organisation du travail des Facteurs est divisée en deux moments. Dans le premier, ils travaillent entre eux, dans le CDD, l'UD, ou dans un bureau de poste: il s'agit du tri des lettres. Pendant cette phase, l'organisation du travail est rigide et il faut suivre toutes les phases du processus productif (ce qui a été précisé dans le 11.2.1) en gardant un bon rythme de travail ; toutefois, les Facteurs opèrent de petites adaptations (nous les présentons dans le 11.5.2) dans la manière d'effectuer leurs tâches et ils travaillent de façon décontractée, même avec un chef bien présent. Le deuxième moment est celui de la livraison, avec une plus grande liberté. Ainsi, quoique le Facteur travaille la plupart du temps sous de fortes contraintes physiques, psychologiques et cognitives, la majorité des Facteurs conserve un certain équilibre par rapport à leur état de santé mentale, et ceux qui présentent quelques signes pouvant mener à la souffrance psychique trouvent généralement des moyens de l'éviter. Il nous faut donc maintenant étudier les ressources mises en œuvre par les Facteurs pour s'opposer aux contraintes les poussant vers la souffrance psychique, et ainsi examiner les éléments qui aident au processus de construction de la satisfaction, du plaisir et de la santé mentale au travail.

11.5.1- Les collectifs de travail, les règles du métier et les relations intersubjectives.

Le collectif de travail n'est pas un groupe ou une équipe de travail. L'existence d'un collectif de travail demande que plusieurs travailleurs soient ensemble et travaillent à une œuvre commune en respectant les règles du métier. Le collectif de travail joue un rôle très important pour l'individu, car c'est là qu'il élabore ses contributions au travail, à l'exemple des savoir-faire de prudence et des règles de métier, en mettant en œuvre ses connaissances pour faire face aux contraintes du travail ou pour construire ses stratégies défensives d'évitement de la souffrance (Cru, 1987).

Parler de la santé mentale des Facteurs implique de traiter au préalable la question du collectif de travail. Car c'est à partir de ce collectif que les Facteurs construisent leur mode d'investissement dans le travail ainsi que les modalités et les stratégies d'affrontement des dysfonctionnements issus de la différence entre le travail prescrit et le travail réel. C'est aussi à partir du collectif que se forme tout un ensemble de relations intersubjectives qui donnera aux Facteurs une vision commune du travail et leur permettra d'élaborer leurs stratégies défensives contre les aspects négatifs de l'organisation du travail (Cru, 2001). Cependant s'il existe effectivement un collectif physique de travail des Facteurs affectés dans les CDD et les UD (il sont les plus nombreux), il en existe aussi pour les Facteurs affectés dans des moyens ou des petits bureaux de poste dans l'intérieur de l'Etat, Facteurs qui partagent la même réalité de travail et font « ensemble » les réglages nécessaires à l'accomplissement de leurs activités.

Nous avons pu mettre en évidence l'existence du collectif lorsque nous avons constaté certains accords « tacites » qui existaient entre les Facteurs. Nous avons ainsi observé que pour éviter l'accélération constante du rythme de travail, les travailleurs essayaient de conserver quasiment le même rythme pendant le tri. Une autre procédure que nous avons observée se rapporte au processus de livraison des lettres : au moment où les Facteurs ne trouvent pas la boîte à lettres, ils essaient généralement d'appeler l'occupant, mais si personne ne vient pas, pour faire plus rapidement leur livraison, la règle, entre les Facteurs, est de jeter dans le jardin la lettre simple (pas la lettre recommandée) sauf si l'on est en hiver (époque des pluies). Cette adaptation n'est pas en conformité avec les procédures de travail prescrites, mais ils sont « obligés » de faire cela pour pouvoir revenir au CDD sans restes. Voici plus précisément quelques indicateurs des règles créées par le collectif que nous avons pu noter :

1. Les Facteurs conservent quasiment le même rythme de travail pendant le tri, sans être trop lents ni trop rapides. Cette règle a pour but de faire en sorte que le travail se fasse et avance. En revanche, elle va permettre d'éviter que l'entreprise intensifie le rythme de tri. C'est-à-dire qu'ils ne doivent ni être trop lents pour ne pas surcharger les collègues et ni être trop rapides pour ne pas conduire le chef du CDD à intensifier le rythme dans le processus de Tri.

- 2- Les Facteurs coopèrent avec leurs collègues en difficulté dans le travail pour les aider à réussir et ils sont solidaires par rapport aux problèmes vécus dans les situations de

travail. Il arrive en effet certains moments où le Facteur a besoin de l'aide d'un collègue pour éviter de ralentir le travail ou par besoin de solidarité dans les moments de divergence avec les chefs. Un exemple de solidarité et de coopération a été observé lors de l'interview d'un Facteur qui avait changé de quartier postal : le superviseur responsable du quartier où il venait d'arriver lui imposait les mêmes objectifs de production qu'aux Facteurs qui travaillaient dans ce quartier depuis plusieurs mois, voire plusieurs années. Puisqu'il ne connaissait pas encore les rues ni la séquence des numéros des bâtiments, cette situation allait le confronter à une accumulation de restes en fin de journée. Pour éviter cela, le collectif de travail a discuté avec le superviseur pour lui expliquer la difficulté que leur collègue allait affronter. Ils ont demandé une familiarisation avec l'ordre des rues et des numéros des bâtiments, et le chef a accepté ces arguments.

3- Le respect et l'engagement pour la satisfaction du client. Nous avons remarqué que tous les Facteurs montrent un réel intérêt par rapport à la satisfaction des clients. Pour eux, même s'il faut être rapide pour livrer les lettres sans restes à la fin de la journée, cela ne peut pas se faire au détriment de la qualité du travail.

A partir de ces quelques exemples, nous percevons comment le collectif des Facteurs se construit, en créant ses propres règles pour affronter les difficultés de l'organisation du travail et en même temps pour offrir un bon niveau de qualité de services aux clients. Nous avons ainsi observé trois éléments importants pour le collectif : l'accomplissement des tâches suivant un rythme de travail défini et respecté par tous membres, la coopération et la solidarité entre les Facteurs, et la satisfaction des clients. Voyons plus précisément ces relations intersubjectives.

11.5.1.1. Relations intersubjectives avec les clients

La relation avec les clients a un rôle à jouer dans le processus de satisfaction, de plaisir et de déplaisir. Quand les relations avec les destinataires des lettres, que le Facteur considère comme l'un des aspects les plus positifs de son travail, sont évaluées négativement, il s'agit d'un élément en moins pour caractériser le plaisir rencontré par le Facteur dans son travail. Mais nous constatons que les opinions sont ici majoritairement positives : la plupart des Facteurs a affirmé que la satisfaction à s'occuper des clients est l'un des aspects les plus positifs du travail. Cependant, même s'ils aiment le contact avec les clients, cette relation peut parfois être vécue comme une source d'insatisfaction (voir l'appendice 37).

11.5.1.2. Relations intersubjectives avec les collègues

Pendant le processus de tri, les Facteurs parlent beaucoup entre eux, soit pour s'enquérir d'informations liées au travail, soit pour faire de petites blagues. Ainsi, même avec une grande quantité de lettres à trier, l'ambiance de travail n'est pas tendue. Grâce à ce climat favorable, les Facteurs développent des relations de amitié, coopération et de solidarité. De cette façon, si un Facteur ressent le besoin d'une aide de la part d'un collègue, par exemple s'il ne réussit pas à atteindre les objectifs définis, ou s'il est victime d'un chef désagréable, le collectif est prêt à se solidariser avec lui et à lui proposer des solutions lui permettant de surmonter cette difficulté passagère. De plus, ces travailleurs ont aussi des moments, en dehors du travail, où ils peuvent discuter de leur journée et donner leur avis sur le boulot, l'organisation et les conditions de travail.

11.5.1.3. Relations intersubjectives avec les chefs

Nous avons constaté une majorité de réponses positives par rapport à l'évaluation des relations avec les superviseurs. Pour autant, parmi les huit interviewés, seuls quatre Facteurs ont répondu à cette question (trois ont fourni une évaluation positive et le quatrième une évaluation négative : voir l'encadré 39). Nous pouvons alors nous interroger sur la relation qu'entretiennent les autres Facteurs avec leurs chefs pour ne pas avoir voulu répondre à cette question : leur relation est-elle positive, négative, ou bien est-elle tellement sans intérêt que ces travailleurs ont jugé préférable d'éviter d'en faire un commentaire. Il est ainsi possible que la majorité des relations entre les chefs et leurs Facteurs soient amicales et participatives, ou bien neutres, chacune des deux parties campant sur ses positions, chacune s'en tenant à son rôle, sans rien de plus. Par contre, il y a des Centres et des Unités de Distribution où ce rapport est bien tranché. Ainsi, nous trouvons des chefs qui entretiennent une relation basée sur la compréhension et le dialogue avec leurs subalternes en les soutenant pour les aider à réussir ; il y en a d'autres qui préfèrent les méthodes basées sur la punition pour les travailleurs qui ne sont pas toujours d'accord avec les consignes imposées ou qui ont des difficultés à réaliser le travail demandé.

11.5.1.4. Relations Intersubjectives avec l'organisation

Cette relation est construite entre les travailleurs et tout un ensemble de règles, de valeurs et de possibilités d'échange avec l'organisation. Cette relation entre les Facteurs et l'Entreprise Brésilienne de Courriers et Télégraphes, nous a montré plus

d'indicateurs négatifs que positifs même si, parmi les employés qui avaient fait des évaluations négatives, certains indiquaient des éléments qu'ils considéraient positifs. Selon les interviewés, la quasi impossibilité de progression dans l'entreprise, les « barrières » qu'il y a entre les travailleurs du secteur opérationnel et ceux du secteur administratif, ainsi que le processus de nomination, par des politiciens, des chefs et des directeurs sont les principaux aspects négatifs (voir l'appendice 40). Mais nous avons aussi recensé quelques avis positifs, bien qu'ils soient moins nombreux que les négatifs (voir l'appendice 41). Ainsi, la politique envers la santé des travailleurs, la politique de formation continue et le rôle social de l'ECT sont les principaux motifs d'évaluation positive. Plus globalement il apparaît qu'une partie des travailleurs a une vision pondérée par rapport aux relations qu'ils entretiennent avec l'entreprise, tandis que d'autres ont un regard plutôt négatif.

11.5.2- Le travail prescrit et le travail réel : les ficelles, l'intelligence astucieuse et la dynamique de la reconnaissance

A partir des témoignages obtenus (voir l'appendice 42), nous voyons que pendant le processus de tri, les Facteurs doivent trouver le moyen d'être rapides pour pouvoir anticiper leur sortie en livraison et ainsi terminer leur journée sans aucun reste. Mais l'organisation du travail ne laisse pas beaucoup d'espaces pour que les Facteurs puissent prendre des initiatives afin d'être dynamiques et rapides au-delà de ce qui est déjà prescrit. Malgré cela, les Facteurs mettent en œuvre toutes leurs capacités pour sortir de cette impasse, ce que Dejours (2008) appelle « l'intelligence de la pratique ».

Ainsi, quand ils effectuent le triage général par sous-secteurs et qu'ils perçoivent une lettre devant être affectée à leur quartier postal, ils la trient et la mettent directement dans leur casier. C'est-à-dire qu'à ce moment, ils anticipent une étape du processus de tri concernant leur quartier postal. Cette tricherie²¹, adoptée par plusieurs Facteurs, est connue des superviseurs qui ne s'y opposent pas véritablement même s'ils ne l'autorisent pas.

D'autres actes, qui ont aussi pour but de faire avancer le travail, ne sont cependant pas valorisés par le collectif. Il s'agit des fraudes mises en place pour tromper et porter préjudice aux collègues dans l'unique objectif de gagner du temps dans son

²¹ Dans le monde du travail, ce terme n'a pas un sens péjoratif, mais signifie commettre des infractions dans la pratique du travail pour atteindre les objectifs de la tâche, déterminés par l'organisation du travail.

propre processus de travail. Comme cet exemple donné par le Facteur 8 quand il se réfère au fait de mettre un paquet de lettres qu'un Facteur a reçu et qu'il doit trier, dans la caissette de son voisin (voir l'appendice 42) : c'est ainsi son voisin qui doit travailler à sa place sur ce paquet de lettre.

En ce qui concerne la livraison des lettres, les Facteurs ont une plus grande autonomie et sont donc plus libres de faire leur travail comme ils le souhaitent. Ainsi, ce qui est prescrit doit avoir son efficacité attestée par la pratique du Facteur ; dans le cas contraire, le « prescrit » devra passer par un processus d'adaptation à la réalité de travail : « ... on est libre de choisir la meilleure façon d'effectuer notre livraison, de choisir comment on doit marcher, de choisir le meilleur parcours pour livrer les lettres... » (Facteur 1). C'est cette liberté dans l'application des procédures, permettant de réaliser ses tâches comme il l'entend, en fonction de sa personnalité et de sa subjectivité, qui procure au Facteur une grande satisfaction dans la réalisation de cette phase de travail, comme en témoigne le Facteur 6 : « ...c'est très positif l'expectative d'aller faire la livraison dans la rue, de livrer les lettres et de voir la satisfaction des clients... cela est très agréable... »

En observant le travail des Facteurs, nous avons vu que, pendant la livraison des lettres, ils n'avaient pas de temps à perdre s'ils voulaient éviter de rentrer au CDD/UD avec des restes à livrer le lendemain et les jours suivants, ce qui augmenterait leur charge de travail. En effet, quand il ne trouve personne chez le client pour recevoir une lettre simple, et si, en plus, ce dernier n'a pas de boîte à lettres, le Facteur la jette dans le jardin pour s'en débarrasser, cette procédure n'étant pas inscrite dans les règles de travail. Mais, en hiver, comme il ne les jette pas dans le jardin du fait d'un risque de pluie, il va apposer le mot 'absent' sur la lettre et la rendre au CDD/UD (ce qui est toujours fait avec les lettres recommandées). Nous avons aussi remarqué que, pour livrer une lettre recommandée, le Facteur appelle le client à l'interphone ou directement au seuil de la porte de la maison, et il attend pendant une minute avant de continuer sa livraison si le client n'apparaît (alors que l'entreprise demande d'attendre trois minutes la réponse du client d'une lettre recommandée).

En conclusion, il est important de rappeler que ces actes d'intelligence de la pratique ont besoin d'être jugés, validés et reconnus par les collègues et par les chefs, pour assurer, d'un côté la mise en œuvre des actes les meilleurs, et de l'autre l'exclusion

de ceux qui ne sont pas acceptés par le collectif de travail et qui peuvent mettre en péril la qualité des services de l'entreprise.

En ce qui concerne le processus de jugement, de validation et de reconnaissance des actes de l'intelligence astucieuse mis en pratique par les Facteurs, il nous a été quelque peu difficile de les mettre en évidence puisque seulement deux Facteurs y ont fait directement allusion lors des interviews. Il faut alors mieux analyser l'ensemble des interviews et des comptes rendus des observations du travail des Facteurs.

Tout d'abord, si nous n'avons pas constaté l'existence d'un espace public de discussion sur le travail, nous avons par contre l'existence d'une petite période de 30 minutes, tous les mardis, en début de journée, permettant au superviseur du CDD/UD ou du bureau de poste, de faire la lecture du bulletin informatif hebdomadaire de l'entreprise et d'informer les salariés de questions locales. Durant cette réunion, il n'est pas prévu de commenter les points présentés et il n'est pas non plus autorisé de débattre de questions liées au travail que les employés pourraient soulever. Mais malgré ces interdictions, nous nous sommes aperçus que les Facteurs remettaient en cause plusieurs points abordés par l'entreprise (sans cependant aborder l'organisation du travail). De plus, nous avons constaté qu'à l'issue de ces 30 minutes, les débats se poursuivaient à travers des groupes informels. Ainsi, l'absence de véritable espace public de discussion sur la réalité du travail bride la construction de la reconnaissance est bridée : la seule possibilité d'être reconnu n'est donc possible que lors de moments informels, soit au sein du collectif de travail, soit avec les chefs, soit avec les clients.

La reconnaissance par le collectif de travail passe par le jugement de beauté, proféré principalement par les pairs. C'est-à-dire que les actes des Facteurs sont évalués en conformité avec les règles de l'art de son métier, et principalement par rapport à l'originalité de sa contribution (Dejours, 1993). Et évidemment, le climat de solidarité, d'amitié et de collaboration qui existe entre eux, favorise ce genre de jugement. Nous nous sommes ainsi rendu compte que, pendant le tri, les Facteurs faisaient des commentaires sur certaines actions de leurs collègues, soit pour montrer leur accord, soit au contraire pour exprimer leur désaccord ; c'est aussi quand ils se rencontrent en dehors de la journée de travail, qu'ils font ce type de jugement. Nous avons trouvé des indicateurs montrant que ce jugement, venant de collègues, porte non seulement sur la beauté, mais aussi sur l'utilité des ficelles, ce qui est en désaccord avec Dejours (2007) qui affirme que le jugement d'utilité n'est proféré par les chefs, les cadres ou les clients.

En fait, parmi les Facteurs, il est courant d'évaluer l'action d'un collègue avec des phrases comme: « comme ça, tu vas retarder le tri » ou « ça marche...on va gagner du temps ».

Si nous nous interrogeons maintenant sur la reconnaissance obtenue auprès des chefs, nous sommes confrontés à un processus plus compliqué. Cette difficulté s'explique par le fait qu'il existe une organisation du travail prescrit que les chefs sont obligés de faire respecter par les employés. La reconnaissance ne peut donc pas être publique. Cela signifie qu'il n'existe pas véritablement de processus de jugement de l'utilité et de la reconnaissance du travail des Facteurs par les chefs ou les cadres. L'une des conséquences est que ce sont les seuls Facteurs qui assument les risques encourus par l'adoption de ces trucs qui font avancer le travail au mépris de la règle, mais dont tout le monde profite : eux-mêmes, les chefs et l'entreprise.

Ce jugement d'utilité, qui ne peut pas venir ouvertement de l'entreprise, est cependant parfois émis par les clients. Notamment par ceux qui reçoivent une lettre recommandée dans un délai correct, par ceux qui ont reçu un colis après plusieurs aller/retour parce qu'ils n'étaient pas chez eux, et également par des clients qui, un jour où il pleuvait beaucoup, ont reçu une lettre, toute sèche, alors que le Facteur était complètement trempé. Il y a encore un autre type de jugement social, provenant principalement des quartiers populaires, qui valorise beaucoup les gens qui travaillent à l'ECT parce que cela est synonyme de réussite personnelle et professionnelle. Le sentiment de reconnaissance des Facteurs provient ainsi pour une bonne part de la population, du fait de l'utilité de leur fonction et de la valeur sociale d'être un employé de l'ECT.

11.5.3- Le plaisir au travail du Facteur

Le processus adopté par les Facteurs pour trouver du plaisir dans un travail présente deux aspects : un technique et mécanique lors du tri et, un autre, plus dynamique, lors de la livraison des lettres. Dans les deux cas, la possibilité de mobilisation subjective détermine si le travail sera épuisant ou s'il peut y avoir quelques conversions vers le plaisir.

En ce qui concerne le tri, nous avons constaté qu'il laisse peu d'espace aux Facteurs pour utiliser leur personnalité ou leur intelligence. Par contre, même dans cette situation, il leur est encore possible d'effectuer de petits ajustements pour faire avancer

le travail, et parfois, certains d'entre eux réussissent à mettre en place de petits trucs pour leur propre profit, quoique ces actions ne reçoivent pas le soutien des collègues (à l'exemple de ceux qui jettent leur paquet de lettres à trier dans la caisse du voisin). Ainsi, dans un travail qui ne leur offre pas beaucoup d'espace pour mettre en action leur intelligence astucieuse, la qualité des relations intersubjectives et l'ambiance décontractée sont les principaux éléments occasionnant du plaisir dans le travail de Tri.

Quant à l'étape de livraison des lettres, il s'agit d'un moment où les Facteurs sont plus libres et plus autonomes. Personne ne les supervise directement et ils sont donc libres d'organiser leur travail comme bon leur semble. Ainsi, malgré un effort physique intense, il n'est pas étonnant ni le fait du hasard d'avoir entendu cinq employés sur huit affirmer que c'est l'aspect le plus positif du travail, comme l'indiquent ce témoignage (voir aussi l'appendice 43): « Ce que j'aime le plus dans mon activité, c'est la sensation de liberté... c'est de travailler dans la rue, c'est d'avoir en permanence des contacts avec les gens... j'aime beaucoup ça... j'aime aussi marcher... j'aime cette liberté que j'ai dans mon travail... j'adore entrer en contact avec les clients... on a un travail libre » (Facteur 5).

Avec de tels témoignages, nous constatons qu'il y a des éléments présents dans cette étape du travail que nous ne retrouvons pas dans le tri. Tout d'abord, il s'agit de l'autonomie et de la responsabilité concédée aux Facteurs dans le processus de travail. De plus, cette organisation du travail permet aux Facteurs d'avoir la sensation d'être performants, d'accomplir de la meilleure façon possible, leur tâche, et aussi d'être en contact direct avec les clients qui sont satisfaits de recevoir la lettre qu'ils attendaient dans des délais corrects.

En conclusion, nous pouvons dire que l'autonomie et la responsabilité, toujours présentes dans le processus de livraison, procurent aux Facteurs la sensation de liberté et d'être performants, ce qui, allié à la reconnaissance de l'utilité du travail des Facteurs par les clients, constituent les principaux composants contribuant à l'apparition d'un sentiment de plaisir au travail ; tout cela permettant aux Facteurs de mieux supporter l'aspect mécanique du travail de tri.

11.5.4. Expression de la souffrance psychique parmi les Facteurs

Il est probable que le climat de solidarité et d'amitié existant entre les employés et avec les chefs, climat qui permet d'avoir une bonne ambiance lors du tri, et que l'autonomie du travail de livraison, où il est possible de mettre en place des actes de

l'intelligence astucieuse malgré l'absence de reconnaissance, soient responsables de la non-apparition ou de la diminution de la souffrance psychique des Facteurs. Néanmoins, nous avons noté plusieurs indicateurs de souffrance chez quelques Facteurs. La charge, le rythme et les pressions au travail, sont alors les principales causes de cette souffrance psychique (voir l'appendice 44). Ainsi, les jours où il y a une importante charge de travail, les chefs mettent en place un rythme de travail soutenu et intensifient les pressions, soit durant le tri, soit durant la livraison pour que les Facteurs rentrent au CDD sans restes. Cette surcharge, ce rythme intensif et la pression, auxquels s'ajoute une absence de reconnaissance, sont à la base de la sensation de souffrance psychique chez quelques Facteurs.

Cette souffrance psychique s'exprime par de l'anxiété, de la tristesse, de la fatigue psychologique, par de l'impatience et des insomnies (voir l'appendice 45). L'anxiété peut ainsi se manifester à cause d'une promesse de changement de bureau, toujours renouvelée au long des années, mais qui ne se concrétise jamais. Associée à d'autres éléments, cette situation peut engendrer tristesse et fatigue psychologique (Facteur 4). Il y a aussi une anxiété qui résulte d'une lourde charge de travail provoquant une anticipation de souffrance : le Facteur a déjà, au quotidien, une importante charge de travail, et la certitude que cela va être encore plus dur un certain jour de la semaine entraîne une forte anxiété et anticipe sa souffrance.

Nous avons également constaté que les interviewés faisaient état d'un sentiment d'affliction quand ils se référaient à leur travail. Cette affliction avait une double origine : la perpétuelle indécision (dans le vécu du Facteur 4) quant à son déménagement, et la déception et l'insatisfaction d'avoir une activité professionnelle qui n'offre pas de possibilité de progression (Facteur 3). Nous observons, par la même occasion, que la charge de travail, le rythme de travail et les pressions au travail conduisent certains à ne plus pouvoir à se déconnecter de leur travail. Même sortis de leur travail, ils continuent à être connectés à leur activité professionnelle et arrivent fréquemment chez eux en montrant une certaine impatience et une nervosité envers leur famille. Ils ont donc besoin de temps pour se *débrancher* de leur travail, d'où de la fatigue et des problèmes de sommeil (Facteurs 6 et 8).

En conclusion, nous constatons que la surcharge de travail, le rythme intensif et l'excès de pression pour respecter le niveau de résultat défini par l'entreprise, auxquels s'ajoute l'absence de reconnaissance pour les actes de l'intelligence ouvrière, sont à la

base de la sensation de souffrance des Facteurs. L'anxiété, l'affliction, la fatigue psychologique, l'impatience et l'insomnie constituaient les principaux indicateurs de cette souffrance. Cependant, seuls deux travailleurs ont présenté un nombre significatif de symptômes permettant de les classer dans un cadre de probable souffrance psychique : les autres avaient réussi la transformation de la souffrance en plaisir ou utilisaient des stratégies défensives pour éviter cette souffrance.

11.5.5. Les stratégies défensives contre la souffrance

Nous avons rencontré des Facteurs qui travaillaient dans un environnement (CDD/UD ou bureau de poste) qui leur permettait de convertir la souffrance originare de l'organisation du travail en plaisir, ceci grâce à un ensemble de relations intersubjectives avec leurs collègues, leurs chefs, l'entreprise et les clients. Mais nous en avons également rencontré d'autres, pris au piège de la surcharge de travail, des pressions des chefs et d'un rythme de travail accéléré, et qui n'ont pas pu résister et ont, soit plongé dans la souffrance soit adopté des stratégies défensives pour éviter cette même souffrance.

Ainsi, à partir de cette recherche, nous avons pu mettre en évidence deux genres de stratégies défensives : une qui montre que, quand les employés sont confrontés avec une réalité de souffrance, ils utilisent une stratégie de substitution de la réalité du travail par une perspective d'investissement en qualification pour progresser dans l'entreprise ou trouver une meilleure place sur le marché de travail ; et une autre basée sur l'adaptation et soumission à la réalité du travail (Dejours, 1993) : quand il ne conteste plus les difficultés du travail, les désirs de l'organisation du travail deviennent son désir (Mendes, 2007), (voir l'appendice 46 et 47).

A partir de ce que disent les Facteurs, nous constatons que l'absence d'accomplissement, tant personnel que professionnel, pousse ces travailleurs à repousser leur souffrance au travail par l'espoir d'un autre poste, généralement dans une autre entreprise, à travers une amélioration de leur qualification professionnelle. Ils deviennent ainsi capables d'oublier leur situation actuelle.

Le Facteur peut aussi utiliser la stratégie de l'adaptation, comme nous pouvons le voir avec le témoignage du Facteur 1 : « ... quand je pense à la situation nationale, je peux dire que je suis satisfait... (voir aussi l'appendice 47). Ce Facteur (et d'autres) évaluent leur situation à partir de la réalité nationale en ce qui concerne les aspects économiques, sociaux, et principalement en fonction du marché du travail. Ainsi, avoir

un emploi stable dans un état pauvre du Brésil, au sein d'une entreprise publique où, généralement, on ne travaille que pendant la semaine et qui offre une rémunération qui est le double du salaire minimum, agit comme un contre-poids et amortit l'impact de la surcharge, des pressions des chefs et du rythme de travail. C'est la raison pour laquelle les salariés qui ne possèdent ni un haut niveau de scolarité, ni de meilleures alternatives de vie, ont affirmé que l'ECT était une bonne entreprise.

Mais nous avons aussi observé un comportement qui nous semble correspondre à une autre stratégie collective de défense. Il s'agit de l'utilisation de l'humour dans les situations de travail, et principalement au cours du tri ou quand les Facteurs annotent les lettres revenues au CDD. Les Facteurs bavardent beaucoup entre eux durant ces phases ; ils se racontent des blagues, de petites histoires drôles qui les divertissent. Même si cet humour est parfois un peu « spécial » (il s'agit généralement de blagues à double sens, avec parfois des relents quelque peu machistes ou discriminatoires par rapport aux noirs et aux homosexuels), les Facteurs l'utilisent comme stratégie défensive pour ne plus penser à leur travail de tri, trop standardisé, avec un rythme parfois trop intense, etc. Grâce à cette stratégie, le temps passe plus vite, les Facteurs ont le sentiment de s'amuser au travail et, surtout, cela leur permet de camoufler leur souffrance.

A travers l'analyse des différents témoignages, nous avons donc constaté que les Facteurs développaient et faisaient usage de stratégies collectives de défense, pour faire face aux conséquences négatives de l'organisation du travail sur leur santé mentale, comme la *recherche de qualification*, *l'adaptation*, et le recours à *l'humour*. Grâce à ces stratégies, les Facteurs évitent de se confronter directement aux situations qui les font souffrir et d'en avoir pleine conscience mais par la même occasion, ils limitent également leur possibilité d'engagement dans des actions qui viseraient à une transformation de cette réalité.

Chapitre 12

L'analyse de l'organisation du travail des Facteurs

Pour étudier l'organisation du travail des Facteurs nous avons élaboré un questionnaire composé de 34 questions, avec une échelle de 7 points, pour laquelle nous avons regroupé les réponses 1,2 et 3 (pour indiquer les réponses « pas d'accord ») et les réponses 5, 6 et 7 (pour les réponses « d'accord »). L'analyse factorielle de l'échelle a retenue 24 questions et a montré que nous avons ici trois dimensions : Contenu du travail, avec 7 items ; Processus de travail, avec 9 items ; et Charge de travail avec 8 items.

12.1. Analyse de la variable Contenu du Travail

L'analyse de l'ensemble des composantes de cette variable, avec une moyenne de $M=4,93$, montre que le contenu du travail des Facteurs garde une syntonie avec des dimensions qui contribuent à une évaluation positive relative à l'organisation du travail. Sur cinq des sept composantes de cette variable, prédomine en effet la réponse "correspond exactement". Néanmoins, dans la composante *identification avec les tâches* et la *formation nécessaire pour un bon accomplissement des fonctions*, les réponses "correspond modérément" ont été les plus nombreuses, ce qui indique qu'il est possible que certains Facteurs n'aient pas une identification significative avec leurs tâches, mais aussi qu'il existe un espace raisonnable pour s'investir dans une politique de formation (voir aussi l'annexe 28).

Tableau - 23 Évaluation du contenu du travail parmi les Facteurs

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
29	Je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise	56,3%	28,0%	15,5%
23	Le type de travail que je fais exige beaucoup d'habilités et de connaissances	59,4%	24,8%	15,8%
26	Mon travail est intéressant	62,1%	21,7%	16,2%
28	Quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement	50,8%	20,8%	28,4%
1	L'ECT offre la formation nécessaire pour que je puisse accomplir ma fonction dans de bonnes conditions	34,1%	23,7%	42,2%
30	Nous avons de bonnes relations entre collègues de travail	76,2%	17,2%	6,6%
31	Nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs	56,8%	23,5%	19,7%

Après les analyses des statistiques descriptives, nous avons utilisé des tests statistiques pour vérifier l'existence de différences entre les réponses des Facteurs. Ainsi, en utilisant le test non paramétrique Kruskal-Wallis nous avons constaté des différences significatives d'évaluation du Contenu du Travail quand nous prenons en compte les suivantes variables : *l'âge* des travailleurs ($X^2=21,60$; $p= 0,001$), leur *niveaud'instruction* ($X^2=27,43$ $p<0,001$), leur *ancienneté dans l'entreprise* ($x^2=11,99$; $p=0,035$) et leur *ancienneté dans le même poste* ($X^2= 18,14$ $p=0,003$).

Pour *l'âge*, il apparaît que les Facteurs qui ont entre 25 et 35 ans sont les moins impliqués par le contenu du travail (RM= 43,92 ; M=4,30), tandis que les travailleurs les plus impliqués sont ceux qui ont plus de 55 ans (RM=105,50 ; M=6,43). Quand nous considérons le *niveau d'instruction*, les Facteurs qui suivent encore des études à l'université ont la pire évaluation du contenu du travail (RM=38,30 ; M=4,13) et les Facteurs qui n'ont pas fini le lycée (RM= 86,14 ; M=5,75) en font les meilleures évaluations. Ensuite, relativement aux variables *ancienneté dans l'entreprise* et *l'ancienneté dans le même poste*, on remarque que les Facteurs ont moins de 3 ans (dans l'entreprise ou dans le poste) sont les moins satisfaits du contenu du travail (RM= 48,77 et M=4,53 pour l'ancienneté dans l'entreprise ; RM= 48,79 et M=4,52 pour l'ancienneté dans le poste) et les Facteurs qui ont plus de 23 ans de travail dans l'ECT (RM= 80,21 et M=5,79) ou dans le métier de Facteur (RM=94,81 et M=6,04), sont les plus satisfaits par le contenu du travail.

En conclusion nous pouvons dire que des Facteur qui ont un niveau collège du point de vue scolaire, et ceux qui ont plus de 23 ans d'emploi dans l'ECT et d'attachement au poste de Facteur, sont les plus d'accord par rapport au contenu du travail. En opposition, les Facteurs qui ont entre 25 ans et 35 ans, qui étudient à l'université ou qui ont moins de 3 ans dans l'entreprise ou dans la fonction de Facteur sont les moins d'accord avec le contenu du travail.

12.2. Analyse de la variable processus de travail

La variable "Processus de Travail" regroupe les composantes en rapport directement ou indirectement avec les procédures nécessaires au développement des différentes étapes du travail. Comme pour la variable précédente (Contenu du Travail), plus la note indiquée est élevée, plus l'évaluation est positive.

L'analyse de la variable « Processus de Travail » montre la prédominance de l'inexistence, ou de la faible présence de composantes qui favorisent le dynamisme,

l'engagement et la liaison affective des travailleurs avec leur travail. Sept des neuf composantes de cette variable ont en effet conduit à des évaluations négatives.

Un autre aspect important a été la grande quantité de réponses intermédiaires (correspond modérément) pour chacune des composantes, ce qui a influencé les moyennes de ces dernières ainsi que la moyenne finale de la variable elle-même, (M=3,54).

Ces réponses démontrent probablement, d'une part que le processus de travail favorise une plus grande productivité des travailleurs, et d'autre part empêche un plus grand engagement affectif des Facteurs dans leurs activités.

Tableau - 24 Évaluation du processus de travail

	Variabes	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
4	Je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé avec l'opération de tri	29,4%	23,3%	47,3%
5	Je peux affirmer que je ne me sens pas surchargé avec la procédure de livraison des correspondances	20,7%	22,2%	57,1%
6	Le facteur a rarement besoin de faire des heures supplémentaires	15%	16,6%	68,4%
12	L'ECT établit des objectifs qui sont faciles à accomplir.	17,3%	25,8%	56,9%
25	L'entreprise reconnaît le travail que je fais.	22,4%	23,9%	53,7%
32	J'ai une totale liberté pour prendre des décisions concernant mon travail	27,6%	28,4%	44,%
33	Je peux organiser mon travail de la manière que je considère la plus appropriée.	43,7%	28,1%	28,2%
27	Les tâches qui me sont attribuées font partie de mes fonctions	55,2%	17,9%	26,9%
20	Les pauses que j'ai pendant ma journée de travail sont suffisantes pour me remettre momentanément d'aplomb	23,7%	27,4%	48,9%

Le test non paramétrique Kruskal-Wallis a permis d'identifier l'existence de différences significatives entre les réponses à cette variable *processus de travail*. Tout d'abord quant à la *taille du bureau* ($X^2=16,83$ $p=0,005$), avec une différenciation entre les travailleurs des UD avec un nombre de Facteurs allant de 9 à 15 (RM= 52,56 et M=3,25) et ceux qui travaillent dans des bureaux, avec entre 2 et 4 Facteurs. (RM= 93,28 et M=4,32). Nous observons aussi que *l'âge* intervient ($x^2=15,70$ $p=0,003$) en différenciant les Facteurs qui ont entre 25 et 35 ans (RM= 72,14 et M=3,18) et ceux qui ont plus de 55 ans. (RM= 118,50 et M=5,50). Pour la variable *scolarité* ($x^2=16,55$, $p=0,001$), les différences significatives sont entre les fonctionnaires qui font encore des

études à l'université (RM= 46,28 et M=3,05) et les fonctionnaires qui n'ont pas fini le cursus du Lycée (RM= 88,67 et M=4,30). Enfin, nous trouvons encore des différences significatives en fonction de *l'ancienneté dans l'entreprise* et de *l'ancienneté dans le poste* : les travailleurs ayant moins de 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise ou dans le poste ont présenté les plus petits Rangs Moyens (RM=47,34 et M=3,11 ; RM=46,67 et M=3,09 respectivement) ; tandis que les Facteurs qui ont entre 13 ans et 18 ans d'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste ont présenté les plus grands Rangs Moyens (RM=88,00 et M=4,33 ; RM=92,14 et M=4,44 respectivement).

Pour conclure nous pouvons affirmer que les travailleurs qui ont moins de 3 ans d'ancienneté à l'ECT ou dans le poste, et que les plus jeunes, évaluent plus négativement le processus de travail que leurs collègues qui ont plus d'expérience dans l'ECT ou dans le poste. Pour l'expliquer, nous pouvons supposer que lorsqu'ils ont démarré leur à l'ECT, ils rêvaient beaucoup à un processus de travail différent de celui auquel ils étaient déjà habitués dans les entreprises privées et que, face à la réalité, ils ont été déçus. D'un autre côté, les plus anciens sont habitués à cette réalité, même s'ils ne sont pas vraiment satisfaits du processus de travail. Quant aux différences entre les réponses de ceux qui sont encore à l'université et celles de ceux qui n'ont que le niveau collège, elles peuvent s'expliquer par le fait que les étudiants sont toujours en contact avec des nouvelles informations sur le monde organisationnel et le monde du travail, ce qui les rend plus critiques par rapport à la réalité, tandis que les Facteurs qui ont le niveau collège considèrent peut-être qu'avec leur niveau de scolarité leur travail ils ont une bonne situation, comparativement à ceux qui travaillent dans le privé.

12.3. Analyse de la variable Charge de travail

La variable "charge de travail" est l'ensemble des composantes qui se rapportent à la quantité de travail et à la rapidité nécessaire pour la réussite dans la réalisation des tâches. Ici, l'échelle d'évaluation est négativement progressive, c'est-à-dire que nous regroupé les réponses 1, 2, 3 (pour les évaluations positives) et les réponses 5, 6, 7 (pour les évaluations négatives).

Les analyses indiquent qu'il y a une grande quantité d'objets à trier et que les travailleurs ont besoin d'intensifier leur rythme de travail, principalement pour le tri général, car si un retard individuel se produit, le coupable peut être réprimandé non seulement par le chef, mais aussi par les collègues de travail.

La même chose se produit pour les livraisons : du fait de ses objectifs de production, le Facteur n'a pas de temps pour interagir avec les clients, or l'interaction avec les clients tant l'un des aspects les plus positifs du travail des Facteurs, l'absence de cette brève convivialité avec les clients signifie priver les postiers d'une possibilité de motivation et de plaisir dans leur travail. Par ailleurs, pour la plupart des répondants, atteindre ses objectifs signifie que ceux-ci seront encore plus grands au cours de la prochaine période. Les Facteurs vivent ainsi un conflit entre entreprendre davantage d'efforts pour atteindre les objectifs de production et le fait qu'en même temps ils pensent que cette atteinte signifiera des objectifs ultérieurs plus élevés. Rappelons cependant que même avec un rythme de travail accéléré, il n'est pas possible de faire la livraison d'une quantité excessivement grande d'objets postaux au cours d'une même journée de travail. Pour autant, ces procédures intensifient le rythme de travail des Facteurs en provoquant une plus grande mécanisation du travail et une plus grande usure du travailleur. Finalement nous pouvons donc dire que les Facteurs évaluent très négativement leur *charge de travail*.

Tableau - 25 Évaluation de la charge de travail

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
21	J'ai une journée de travail qui me ne laisse pas de temps pour faire d'autres choses.	62,9%	19,3	17,8%
15	Il faut être rapide dans le tri, on ne peut pas perdre de temps ; donc quand on est en train de sélectionner un objet dans une main, il faut déjà en avoir un autre dans la deuxième.	70,4%)	14,8	14,8%
17	Actuellement, il est nécessaire d'être très rapide dans la distribution des correspondances et il n'y a donc pas de temps pour interagir avec les clients; dans le cas contraire on se retrouve avec du matériel non-distribué à la fin de la journée.	79,3%	11,9	8,8%
18	Les actions qui sont réalisées lors du processus de sélection sont très répétitives	76,8%	16,4%	6,8%
13	Je m'applique à respecter les objectifs préalablement définis mais je crains que cela pousse l'entreprise à en définir de plus élevés.	45,6%	32,1%	22,3%
14	Il n'est pas toujours possible d'accomplir les objectifs sans bouleversements	56,4%	21%	22,6%
7	Généralement il n'y a pas suffisamment de temps pour distribuer toutes les correspondances prévues dans la journée	61,9%	18,6%	19,5%
9	J'ai un rythme de travail suffisamment intense	85,7%	10,6	3,7%

Le test non paramétrique Kruskal-Wallis nous a permis d'identifier l'existence

d'une différence significative d'évaluation de la *charge de travail* quand nous considérons *l'ancienneté dans le poste* ($X^2=15,21$ $p= 0,010$), différence montrant que les travailleurs qui ont de 18 à 23 ans d'ancienneté dans le poste sont moins satisfaits (RM= 28,05 ; M=4,25) que ceux qui ont entre 3 à 8 ans d'ancienneté dans le poste (RM= 74,28 ; M=5,67).

Chapitre 13

La motivation dans le travail des Facteurs

Après avoir analysé les avis des Facteurs sur l'organisation du travail, il faut maintenant examiner leur processus de motivation. Pour cela nous avons utilisé l'inventaire des Motivations de Blais qui présente une échelle en 7 points, pour laquelle nous avons regroupé les réponses 1, 2, et 3 (pour les avis « pas d'accord ») et les réponses 5, 6, et 7 (pour les avis « d'accord »). Tout d'abord, nous ferons les analyses descriptives, puis nous passerons à des analyses de corrélations. De la même manière que pour les Guichetiers, les Facteurs ont eux aussi donné trois réponses pour chaque item : une réponse avec leur avis personnel, une autre à la place de leurs collègues Facteurs et une troisième à la place des Guichetiers.

13.1. La motivation intrinsèque

13.1.1. Motivation par accomplissement

En analysant l'ensemble des réponses aux items de la variable Motivation par l'Accomplissement, il est possible d'affirmer que celle-ci intervient effectivement dans la motivation intrinsèque ($M= 4,77$; $ET= 1,85$).

Tableau 26- Évaluation de la motivation par l'accomplissement

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
9	Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique	43,3%	25,4%	31,3%
26	Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.	63,5%	18,6%	17,9%
29	Je fais ce genre de travail pour le plaisir que j'éprouve à être créatif (ve) dans ma façon de réaliser mon travail	64,7%	20,3%	15%

Néanmoins, il est important de souligner que même si toutes les composantes pointent positivement dans la direction de la motivation, nous nous apercevons de l'existence d'une différence entre les réponses à l'item 9 *parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique*, et celles à l'item 29 *pour le plaisir que j'éprouve à être créatif (ve) dans ma façon de réaliser mon travail*. Les réponses à l'item 9 présentent deux fois plus de réponses de désaccord et

30% de moins de réponses d'accords, par rapport aux réponses données à l'item 29 sur la créativité dans la réalisation du travail. Cette différence peut sans doute être expliquée par l'interprétation que les travailleurs doivent avoir faite des deux concepts. Dans la première phrase, il est possible que la majorité des réponses discordantes vienne du fait que la compréhension de cette question se rapporte principalement à la procédure de tri, et aux prescriptions existantes de livraison des objets. Dans la seconde phrase, nous pouvons considérer que les réponses « d'accord » viennent des petites possibilités d'ajustements des prescriptions de la procédure de tri et de la plus grande liberté d'action pendant la livraison des objets postaux. Nous pouvons ainsi supposer que les Facteurs ont ici manifesté une sensation de plaisir quant à la possibilité d'utiliser leur créativité dans la réalisation de leurs tâches.

Le test non paramétrique Kruskal-Wallis, nous montre des différences significatives en fonction de la *taille du bureau* ($X^2=17,02$ et $P=0,004$) et de l'*Age* ($X^2=11,681$ $P=0,020$). Pour la *taille du bureau*, les Facteurs qui travaillent dans un bureau de poste comportant entre 2 et 4 Facteurs sont plus motivés par les variables d'accomplissement (Rang Moyen 98,17 ; $M=6,00$) que ceux qui sont rattachés au CDD/CEE de João Pessoa ($RM= 54,55$; $M=4,37$). Quand nous observons la *tranche d'âge*, nous voyons que les moins de 25 ans ont un plus petit sentiment d'accomplissement dans le travail ($RM= 54,03$; $M=4,46$) que leurs collègues qui ont plus de 55 ans ($RM= 107,00$; $M=6,33$).

Le test non paramétrique Mann-Whitney nous montre aussi des différences significatives à la variable accomplissement selon le *contenu du travail* ($U=313,500$, $Z=-5,315$ et $p<0,001$) et le *processus de travail* ($U=1081,0$ $Z=-3,623$ et $p<0,001$). Les Facteurs qui évaluent plutôt négativement ces deux variables présentent une moindre sensation d'accomplissement ($RM=25,63$ et $M=3,26$; $RM=53,04$ et $M=4,41$) respectivement pour le contenu et le processus) que ceux qui les évaluent de façon positive ($RM= 67,70$ et $M=5,19$; et $RM=77,00$ et $M=5,45$ respectivement).

Les analyses de corrélation avec le r de Pearson nous conduisent à des corrélations positives faibles entre la motivation par l'accomplissement et la *tranche d'âge* ($r= 0,243$; $p= 0,005$) et aussi avec le *temps de travail dans le même poste* ($r=0,181$; $p= 0,039$). Plus le Facteur est âgé ou ancien dans le poste de travail, plus grande est sa motivation par l'accomplissement dans le travail. Nous constatons aussi des corrélations

positives modérées de la sensation d'accomplissement avec le *contenu du travail* ($r=0,626$; $p<0,001$) et le *processus de travail* ($r=0,453$; $p>0,001$).

Le test non paramétrique par mesures répétées de Friedman, nous montre des différences significatives entre les réponses des Facteurs et celles qu'ils ont attribué à leurs collègues Facteurs ($X^2=8,562$ et $p=0,014$). En fait, les Facteurs répondants ont présenté le plus grand pourcentage d'accord (RM=2,14 ; M=5,08), et évalué leurs collègues facteurs (RM=1,90 ; M=4,86) comme ceux qui seraient le moins d'accord. Peut-être que cette différence s'explique par le fait que ce sont les Facteurs qui se plaignent le plus de leur travail, ceux qui vont déclencher les grèves : les Facteurs répondant vont alors attribuer une réponse plus critique à leurs collègues Facteurs.

13.1.2. Motivation par la connaissance

En analysant l'ensemble des possibilités de réponses aux composantes de la Motivation par la connaissance, nous observons que celles-ci correspondent à peu près à la réalité du travail des Facteurs de l'ECT-PB (M = 4.03, ET=1,99). Néanmoins, quand nous supprimons la réponse intermédiaire (modérément d'accord), nous observons que, dans trois sur quatre composantes, la motivation par la connaissance ne fait pas partie de la réalité du travail (les réponses à « correspond modérément » masquaient donc la réalité).

Tableau - 27 Évaluation de la motivation par la connaissance

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
5	Parce que j'aibeaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.	38,8%	20,1%	41,1%
11	Parce quej'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.	50%	19,4%	30,6%
14	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulentma curiosité à connaître davantage,	34,1%	26,7	39,2%
19	Parce que j'ai souvent des chosesintéressantes à apprendre dans ce travail	32,8%	23,9	43,3%

L'utilisation du test non paramétrique Kruskal Wallis aboutit à des différences significatives en fonction de la *taille du bureau* ($X^2=14,54$ et $p= 0,013$), de la *tranche d'âge* ($X^2= 15,24$ et $p=0,004$), et de la *scolarité* ($X^2= 21,08$ et $p<0,001$). Concernant la *taille du bureau* nous constatons que les répondants qui travaillent dans des bureaux accueillant entre 2 et 4 Facteurs évaluent plus intensément la motivation par la

connaissance (RM= 101,94 ; M=5,53) que ceux que travaillent dans les CDD/CEE de João Pessoa (RM=57,67 ; M=3,63). Pour l'âge les différences significatives s'observent entre ceux qui ont plus de 55 ans, qui sont les plus impliqués dans cette variable (RM=102,50 ; M=5,67), et ceux qui ont entre 25 et moins de 35 ans, qui sont les moins impliqués (RM=52,16 ; M=3,34). Les facteurs qui ont un niveau collège de scolarisation, ou ceux qui n'ont pas fini le lycée, sont plus d'accord avec cette variable (RM=91,05 ; M=5,12) que ceux qui sont encore étudiants (RM=46,74 ; M=3,12).

Nous avons aussi croisé la variable motivation par la connaissance et les variables d'organisation du travail, en utilisant le test non paramétrique Mann-Whitney U. Nous avons alors trouvé des différences significatives par rapport au *contenu du travail* (U= 400,500 Z= 4,708 et $p < 0,001$) et au *processus de travail* (U= 731,500 Z= -5,444 $p < 0,001$). Les travailleurs les plus en accord avec le contenu du travail (RM=66,78 ; M=4,36) et le processus de travail (RM=85,74 ; M=5,08) sont plus motivés par la connaissance que ceux qui présentent les plus faibles accords à ces deux variables (RM=29,41 et M=2,56 ; RM=49,26 ; M=3,37 respectivement). Le contenu et le processus de travail sont donc des composants importants pour l'épanouissement de la motivation par la connaissance.

Les analyses de corrélation avec le r de Pearson nous ont montré des corrélations positives faibles entre la motivation par la connaissance et le *temps de travail dans le poste* ($r=0,269$; $p=0,002$) ainsi qu'avec l'âge ($r=0,284$; $p=0,001$). Par contre, avec la variable *scolarisation*, la corrélation est négative et faible ($r= -0,297$; $p=0,001$). Cela veut dire que des augmentations du niveau de scolarisation sont reliées à une baisse de ce genre de motivation, et vice-versa. Par rapport à des variables d'organisation du travail, il existe des corrélations positives modérées avec le *contenu* ($r= 0,680$; $p > 0,001$) et le *processus de travail* ($r=0,590$; $p > 0,001$). Ces deux variables d'organisation du travail sont ainsi très importantes pour assurer un sentiment de motivation par la connaissance.

Avec le test par mesure répétée de Friedman, nous avons trouvé des différences significatives ($X^2=11,42$ et $p= 0,003$) entre les réponses des Facteurs (RM = 2,10 ; M=4,50) et celles qu'ils ont attribuées à leur collègues Facteurs (PM=1,83 ; M=4,15) pour l'item *plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes*. Nous avons aussi trouvé des différences significatives pour l'item

stimulent ma curiosité à connaître davantage ($X^2=16,85$ et $p<0,001$), entre les évaluations des Facteurs sur eux-mêmes (RM=1,89 ; M=3,88) et celles attribuées aux Guichetiers (RM=2,20 ; M=4,34) et également sur l'item *il y a souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail* ($X^2=8,40$ et $p=0,015$) entre les Facteurs sur eux-mêmes (RM=1,93 ; M=3,73) et les Guichetiers (RM=2,14 ; M=4,12).

Pour conclure, nous voyons que la « motivation par la connaissance » est modérément présente chez les Facteurs et que ce sentiment est d'autant plus élevé que le niveau de scolarisation est faible, et que le contenu et le processus de travail sont évalués positivement. Enfin, nous pouvons aussi voir que, pour les Facteurs, le poste de Guichetier offre plus de possibilités d'assimiler des nouvelles connaissances.

13.1.3. Motivation par les sensations de stimulation

L'analyse la variable "Motivation par les Sensations de Stimulation" indique que les composantes mesurées correspondent plus ou moins à la réalité des Facteurs. Ainsi, en considérant une moyenne $M= 3,47$ ($ET= 1,91$), nous voyons que le travail des Facteurs n'offre pas de moments de plaisir intense, mais a contrario ce travail procure différentes émotions positives ($M=3,96$; $ET=1,97$), et nous observons une moyenne $M=4,29$ ($ET=1,83$) pour l'item dans lequel les facteurs affirment qu'ils s'amuse beaucoup dans ce travail. Ainsi il est probable que la prédominance des réponses positives à ces deux items soit la conséquence des bonnes relations entre les Facteurs et entre ceux-ci et leurs supérieurs (en outre, pendant la livraison des objets, le travailleur maintient des contacts sympathiques avec certains clients, principalement dans les petites et moyennes villes). Enfin, la majorité des travailleurs ($M= 4,24$; $ET=1,99$) affirme avoir plaisir à faire des tâches intéressantes dans le travail.

Tableau - 28 Évaluation par les sensations de stimulation

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
4	Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail.	28,9%	28,1%	43%
7	Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.	41,1%	21,6%	37,3%.
17	Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	43,4 %	27,2%	29,4%
21	Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.	41,5%	27,4%	31.1%

En utilisant le test Kruskal Wallis, nous avons trouvé des différences significatives sur la motivation pour les sensations de stimulations en fonction de l'âge ($X^2=17,72$ et $p=0,001$) et de la variable *scolarisation* ($X^2= 20,91$ et $p<0,001$). Pour l'âge, nous observons que cette différence se situe entre les travailleurs qui ont plus de 55 ans (RM= 123,33 ; M=6,91) et ceux qui ont entre 25 ans et moins de 35 ans (RM=51,21 ; M=3,44). En ce qui concerne la scolarisation, les Facteurs qui n'ont pas fini le lycée (RM= 96,75 ; M=5,35) sont ceux qui sont les plus d'accord avec cette variable de motivation, à l'inverse de leurs collègues qui sont à l'université (RM= 45,30 ; M=3,19).

Avec le test Mann-Whitney U, nous avons trouvé des différences significatives relatives au *contenu du travail* (U=223,500 ; Z= -5,676 et $p<0,001$) et au *processus de travail* (U= 866,500 ; Z= -4,460 et $p<0,001$) : les Facteurs qui ont évalué positivement le contenu du travail (RM= 66,07 ; M=4,43) et le processus de travail (RM= 78,74 ; M=4,81) sont plus motivés par des sensations de stimulations que ceux qui les ont évalués négativement (RM=21,66 et M=2,29 ; RM= 49,55 et M=3,48 respectivement).

Les analyses de corrélation (avec le r de Pearson), nous ont montré l'existence de corrélations positives faibles entre cette variable de motivation et la *tranchée d'âge* ($r=0,317$ $p>0,001$) et le *temps de travail attaché au poste* ($r=0,297$; $p>0,001$). Par contre, nous avons trouvé une corrélation négative faible avec la variable *scolarisation*, ($r= -0,229$; $p=0,010$). En outre, les principales corrélations, d'ordre modéré et positives, se rapportent aux variables *processus* ($r=0,547$ $p>0,001$), et principalement *contenu du travail* ($r=0,697$; $p>0,001$). Ainsi, une activité avec un *processus* et un *contenu de travail* intéressant est reliée positivement avec cette motivation.

L'utilisation du test par mesures répétées de Friedman montre des différences significatives ($X^2= 12,50$ et $p=0,002$) quant aux *moments de plaisir intense dans le travail*, entre les réponses que les Facteurs ont attribuées à leur collègues Facteurs (RM=1,83 ; M=3,31) et celles qu'ils ont attribuées aux Guichetiers (RM=2,16 ; M=3,76) ; par rapport à *s'amuser dans le travail*, nous avons aussi trouvé des différences significatives ($X^2= 21,94$ et $p<0,001$) entre les réponses des Facteurs pour eux-mêmes (RM=2,20 ; M=3,83) et celles qu'ils ont données à la place des Guichetiers (RM=1,79 ; M=4,10) et nous avons aussi trouvé des différences significatives ($X^2= 6,52$ et $p= 0,038$) entre les réponses des répondants sur eux-mêmes (RM= 2,08 ; M=4,24) et les réponses qu'ils ont données pour leurs collègues Facteurs (RM= 1,87 ; M=3,99) quant au plaisir intense à *faire les tâches intéressantes du travail*.

Enfin, nous pouvons dire que les Facteurs se sentent modérément motivés par des sensations de stimulation (M= 3,99 ; ET= 1,93), principalement parmi les travailleurs les plus âgés, ceux qui sont les plus anciens dans le poste, et ceux qui ont le plus bas niveau de scolarisation. En outre, ce sont le processus de travail, et principalement le contenu du travail, qui montrent les plus grandes corrélations avec ce genre de motivation.

13.2. La motivation extrinsèque

Cette motivation se compose des variables qui, a priori, impliquent des déclencheurs externes. Dans ce travail sont analysées trois sous-dimensions, chacune composée de plusieurs composantes. Ici également nous utilisons une échelle en 7 points, pour laquelle nous avons regroupé les réponses 1, 2 et 3 (pour les avis « pas d'accord ») et les réponses 5, 6, et 7 (pour les avis « d'accord »).

13.2.1. Motivation par régulation identifiée

En analysant la variable dans son ensemble nous nous apercevons qu'une majorité de répondants a rejeté les items *a été le type de travail choisi pour atteindre un certain niveau de vie* (M=3,21), *genre de travail qu'il préfère pour poursuivre la carrière* (M=3,19), et *type de travail choisi pour réaliser les projets de carrière*, (M=3,46). Pour autant, un bon nombre indique que ce type de travail leur *permettrait d'atteindre des objectifs importants en respectant d'autres aspects de la vie* (M=4,19).

Tableau 29- Évaluation de la motivation par régulation identifiée

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
2	Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.	23,3%	23,3%	53,4%
18	Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie.	45,2%	20,7%	34,1%
25	Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière,	28,2%	17,0%	54,8%
30	Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière	29,6%	21,5%	48,9%

On observe quelques différences significatives en fonction de variables sociodémographiques et d'organisation. Tout d'abord, avec le test non paramétrique Kruskal Wallis, la variable *motivation par régulation identifiée* est évaluée différemment selon la *taille du bureau* ($X^2= 18,94$ et $p= 0,002$), la *classification dans le poste* ($X^2= 16,35$ et $p<0,001$), la *tranche d'âge* ($X^2= 15,63$ et $p=0,004$), la *scolarisation* ($X^2= 31,54$ et $p<0,001$) et le *temps de travail attaché au poste* ($X^2=19,64$ et $p=0,001$). La *taille du bureau* montre que ceux qui travaillent dans des bureaux avec un Facteur (RM= 97,38 ; M=4,75) sont significativement les plus animés par ce genre de motivation tandis que ceux qui travaillent dans des UD qui ont entre 9 et 15 Facteurs (PM= 41,63 ; M=2,47) sont les moins animés. Par rapport à l'âge, les travailleurs de plus de 55 ans (RM=122,00 ; M=6,33), sont plus attachés à cette motivation que les Facteurs ayant entre 25 ans et moins de 35 ans (M=2,93). Relativement à la *scolarisation*, les fonctionnaires qui n'ont pas fini le lycée (RM=98,68 ; M=5,07) sont aussi les plus attachés par cette variable, par opposition à ceux qui n'ont pas fini les études (RM=42,47 ; M=2,47). En outre, ceux qui sont Facteurs depuis plus de 23 ans (RM=100,06 ; M=5,16) sont plus motivés par régulation identifiée que leurs collègues qui ont entre 8 ans et 13 ans de fonction (RM=53,72 ; M=2,90). Ce sont ainsi les travailleurs les plus expérimentés (c'est-à-dire les plus âgés et les plus anciens dans le poste) qui sont les plus motivés par les constituants de cette sous-dimension.

Le test statistique Mann-Whitney U met en évidence des différences significatives d'évaluation de cette variable par rapport au *contenu du travail* (U=387,000 ; Z= -4,865 et $p<0,001$) et au *processus de travail* (U= 889,000 ; Z= -4,827 et $p<0,001$) : les Facteurs qui évaluent positivement le *contenu du travail* (RM=66,07 ; M=3,86) et le processus de travail (RM=78,74 ; M=4,40) sont plus motivés par des régulations identifiées que leurs collègues qui les évaluent négativement (RM= 28,83 et M=2,05 ; RM=49,26 et M=2,89 respectivement).

Avec le test r de Pearson, nous avons noté des corrélations positives faibles entre cette motivation et la *tranche d'âge* ($r=0,309$; $p>0,001$) et le *temps attaché au poste du travail* ($r=0,356$; $p>0,001$) ; une corrélation négative faible (quasiment modérée) avec la *scolarisation*, ($r= -0,348$; $p>0,001$) ; et des corrélations positives modérées avec le *contenu* ($r= 0,635$; $p>0,001$) et le *processus de travail*. ($r= 0,551$; $p>0,001$).

Avec le test statistique par mesures répétées de Friedman, nous avons découvert une différence significative ($X^2= 39,78$; $p<0,001$) entre les réponses des Facteurs (RM=1,82 ; M=3,21) et celles qu'ils ont donné à la place des Guichetiers (RM= 2,33 ; M=3,89) par rapport au composant *type de travail choisi pour atteindre un certain niveau de vie*. En ce qui concerne l'item *genre de travail qu'il préfère pour poursuivre la carrière*, nous nous sommes aperçu qu'il y avait des différences significatives ($X^2=24,61$ et $p<0,001$) entre les répondants (RM= 1,84 ; M=3,19) et les réponses qu'ils ont donné à la place des Guichetiers (RM= 2,25 ; M=3,75). Par rapport la variable *type de travail choisi pour réaliser les projets de carrière*, le test révèle l'existence de différences significatives ($X^2= 8,73$; $p=0,013$) entre les réponses qu'ils ont données à la place de leurs collègues facteurs (RM=1,89 ; M=3,41) et celles données à la place des Guichetiers (RM= 2,14 ; M=3,73). Ainsi, nous voyons que le Guichetier est toujours considéré comme plus motivé que les répondants ou leurs collègues facteurs, même si cette motivation est en dessous du niveau modéré : pour les répondants, la position de Guichetier a été choisie parce qu'elle offrirait plus de possibilités de progresser dans la vie que celle de Facteur.

En conclusion nous pouvons dire que la « motivation par la régulation identifiée » n'est pas bien présente parmi les Facteurs de l'ECT dans l'Etat de Paraíba (M= 3,51 ; ET=2,07). Nous pouvons également affirmer que ce genre de motivation est modérément influencé par le *processus* et le *contenu du travail*, par le niveau de *scolarisation* (les moins scolarisés étant les plus en accord avec ce genre de motivation). D'autre part, les travailleurs des plus petits bureaux de poste (avec un seul Facteur) et ceux qui sont les plus expérimentés dans le travail (en considérant la *tranche d'âge* et le *temps de travail attaché au poste*) sont les plus d'accord avec ce type de motivation.

13.2.2. Motivation par régulation introjectée

Nous observons ici une moyenne de M=3,86 (ET=2,03) pour l'item *il faut absolument être bon(ne) dans ce travail, sinon je serai déçu(e)*, ce qui démontre qu'il n'existe que modérément, chez les Facteurs, un sentiment d'obligation au succès dans le travail comme façon d'éviter la sensation de frustration que de possibles échecs leur provoqueraient. Cela est corroboré par le fait que l'item *il faut qu'il réussisse dans le travail sinon il aura honte de lui-même*, ne présente qu'une moyenne de M=4,01 (ET=2,30). Ceci se confirme aussi avec l'item *le travail c'est sa vie et qu'ils ne veulent pas échouer* (M=4,61 ; ET=2,14). Pour autant, pour éviter un jour de se trouver

dans des situations d'échec et d'avoir honte d'eux-mêmes, ils travaillent *parce qu'ils veulent être un(e) gagnant dans la vie* (M=5,35 ; ET=1,90).

Tableau - 30 Évaluation de la motivation par régulation introjectée

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
13	Parce que je tiens absolument à être bon(ne) dans ce travail, sinon je serais déçu(e),	37,2%	22,4%	40,4%
23	Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail, sinon j'aurais honte de moi,	41,8%	15,7%	42,5%
24	Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	54,8%	16,3%	28,9%
28	parce qu'ils veulent être un(e) 'gagnant(e)' dans la vie.	66,7%	17,8%	15,5%

Le test non paramétrique Kruskal Wallis nous montre des différences significatives en fonction de la *tranche d'âge* ($X^2=13,85$; $p=0,008$) et de la *scolarisation* ($X^2= 11,53$; $p=0,009$). Pour l'*âge* la rupture se situe entre les Facteurs qui ont plus de 55 ans (RM=107,50 ; M=6,33) et ceux qui ont moins de 25 ans (RM=49,41 ; M=3,91). Pour la *scolarisation*, les fonctionnaires qui n'ont pas fini le lycée (RM=74,68 ; M=4,88) sont plus en accord, par opposition à ceux qui sont encore à l'université (RM=48,06 ; M=3,82). Cela démontre, une fois de plus, une tendance des travailleurs les plus vieux et les moins scolarisés à être les plus impliqués par des variables motivationnelles.

Le test Mann-Whitney U nous montre des différences significatives en fonction du *contenu du travail* (U=490,500 ; Z= -3,355 et $p=0,001$) et du *processus de travail* (U= 1186,500 ; Z= -2, 721 et $p=0,007$). Ceux qui évaluent positivement le *processus de travail* (RM=71,63 ; M=4,96) et (surtout) le *contenu du travail* (RM= 62,28 ; M= 4,73), sont plus motivés par la régulation introjectée que ceux qui les évaluent de façon plus négative (RM=53,82 et M=4,19; RM=35,03 et M=3,45 respectivement).

Le test *r* de Pearson met en évidence des corrélations positives faibles avec la *tranche d'âge* ($r=0,264$; $p=0,003$) et le *temps de travail attaché au poste* ($r=0,189$; $p=0,033$). Pour la *scolarisation*, cette corrélation est négative mais faible ($r=-0,194$; $p=0,029$). Nous avons aussi trouvé des corrélations positives avec des variables

d'organisation du travail, comme le *processus de travail* ($r=0,299$; $p=0,001$) et (surtout) une corrélation positive modérée avec le *contenu du travail* ($r=0,520$; $p>0,001$).

En présentant une moyenne de $M= 4,46$ ($ET=2,09$), la « Motivation par la Régulation Introjectée » est modérément présente dans le processus motivationnel des Facteurs de Paraíba. De plus, il n'existe pas de différences significatives entre les évaluations des Facteurs et celles qu'ils ont faites à la place de leurs collègues facteurs ou Guichetiers. Finalement, nous constatons que les travailleurs les plus âgés et les moins scolarisés fournissent les plus grands accords avec cette variable. Nous voyons aussi que des évaluations positives du contenu du travail sont modérément liées à la motivation par régulation introjecté.

13.2.3.Motivation par régulation externe

Une analyse générale nous montre que l'item *faire son travail parce que cela me permet de faire de l'argent* ($M=4,10$; $ET=2,13$) est un indicateur modéré de ce type de motivation. Nous intégrons dans cet item le salaire, les tickets alimentation, les tickets pour les transports publics, les bonus de participation aux profits de l'entreprise etc. En contrepartie, quand si nous focalisons seulement le composant *salaire*, cette moyenne est réduite à $M=3,87$ ($ET=2,24$). Concernant l'item *ce type de travail procure la sécurité*, les réponses aboutissent à une moyenne de $M=3,90$ ($ET=1,83$). Il est probable que les travailleurs aient ici considéré la perspective, toujours présente, de la perte du monopole du secteur postal et de la privatisation de l'ECT, avec ses conséquences dans leurs vies professionnelles et personnelles.

Tableau 31- Évaluation de la motivation par régulation externe

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
6	Parce que cela me permet de faire de l'argent.	39,6%	26,8%	33,6%
12	Pour le salaire	38,4%	18,5%	43,1%
1	Parce que ce type de travail me procure une sécurité	33,3%,	32,5%	34,2%

Avec le test Mann-Whitney U nous avons trouvé des différences significatives en fonction du *contenu du travail* ($U=577,500$; $z= -3,129$ et $p=0,002$) et du *processus de travail* ($U=1033,500$; $z= -3,488$ et $p<0,001$). Dans les deux cas, les Facteurs qui font des évaluations positives sont plus motivés ($RM= 62,22$ et $M=4,21$; $RM= 75,01$ et

M=4,65 respectivement) que ceux qui font des évaluations négatives (RM= 37,75 et M=3,00 ; RM= 52,10 et M=3,57 respectivement). Ainsi, ces variables d'organisation sont importantes pour cette motivation, alors même qu'il s'agit d'une motivation à base externe. Nous pouvons donc en déduire que même si l'entreprise offre de bonnes conditions de rémunérations, de stabilité et de sécurité, s'il n'existe pas un contenu du travail qui ait du sens pour le travailleur et un processus de travail satisfaisant, ces composants de motivation externe n'auront pas d'efficacité.

Le *r* de Pearson produit des corrélations positives faibles avec le *temps de travail dans le poste* ($r= 0,205$; $p= 0,21$) et le *contenu du travail*, ($r= 0,380$; $p>0,001$), mais c'est principalement la variable *processus de travail* qui montre une corrélation positive modérée ($r=0,488$ $p>0,001$) avec ce type de motivation. C'est-à-dire que ceux qui évaluent positivement le processus de travail (en incluant des composants comme la charge de travail, l'exigence de faire des heures supplémentaires, les objectifs de production à accomplir, etc.) ont tendance à se sentir plus animés par la régulation externe.

Quant aux avis des Facteurs sur le point de vue des autres travailleurs, nous nous apercevons, par rapport à faire travail *parce que cela permet de faire de l'argent* ($X^2= 16,03$ et $p<0,001$) et faire le travail *pour le salaire* ($X^2=7,44$; $p=0,024$), que les Guichetiers sont toujours évalués comme ceux qui seraient le plus d'accord avec ces composantes (RM= 2,18 et M=4,59 ; RM= 2,11, et M=4,09 respectivement), comparativement aux répondants eux-mêmes (RM=1,88 et M=4,07) ou aux réponses présumées de leurs collègues Facteurs (RM= 1,93 et M=3,78). Cette tendance est aussi observée pour *le travail procure la sécurité*, avec des Guichetiers qui seraient le plus d'accord (RM= 2,15 et M=4,37), tandis que leurs collègues Facteurs seraient les moins d'accord (RM= 1,92 ; M=4,16).

En conclusion, nous pouvons dire que ce genre de motivation est influencé par le contenu du travail et par le processus de travail, ce qui signifie que la motivation par régulation externe ne sera efficace si le travail est porteur de sens. Ceci étant, la motivation par la régulation externe ne contribue que modérément (M=3,96 ; ET=2,07) à la motivation dans le travail des Facteurs, et pour eux, ce sont les Guichetiers qui seraient les plus motivés par ce genre de motivation.

13.3.L'Amotivation

Il s'agit ici d'une absence de motivation, parce que le répondant ne voit pas de relation entre ce qu'il fait et les conséquences qu'il en attend (Deci & Ryan, 1985). Il s'agit donc d'un type de résignation qui peut avoir une source située dans l'environnement (des normes de rendements trop élevées et des conditions de travail difficiles) ou une source interne (penser qu'il n'a pas ce qu'il faut pour bien faire le travail et penser qu'il ne fait pas correctement les tâches importantes du travail). Ici encore, nous utilisons une échelle en 7 points en regroupant les réponses 1, 2 et 3 (pour « pas d'accord ») et les réponses 5, 6, et 7 (pour « d'accord »).

13.3.1.L'Amotivation par régulation externe

Les Facteurs présentent ici une moyenne de réponses de $M=4,71$ ($ET=1,79$) pour l'item 10 où ils affirment *qu'ils ne savent pas pourquoi ils font ce type de travail, mais qu'ils considèrent les normes de rendements excessivement élevées*. Ils affirment aussi que l'entreprise a une attente de performance exagérée ce qui peut être déduit à partir de la moyenne $M=4,45$ ($ET=2,01$) pour l'item 22 *je ne le sais pas, on attend trop de nous*. Par rapport aux conditions de travail, avec une moyenne de $M=4,21$ ($ET=1,92$), les répondants considèrent que *les conditions de travail sont très difficiles*, et ils renforcent cet avis avec une moyenne $M=4,05$ ($ET=2,02$) pour *les conditions de travail sont irréalistes*.

Tableau - 32 Évaluation de l'Amotivation par régulation externe

	Variables	D'accord	D'accord modérément	Pas d'accord
10	je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendements trop élevées.	54,5%	23,2	22,3%
22	je ne le sais pas, on attend trop de nous,	48,1%	28,5%	23,4%
27	je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail trop difficiles	39,3%	27,4%	33,3%
31	je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes,	37,1%	25,2%	37,7%

Le test non paramétrique de Mann-Whitney U nous montre des différences significatives sur cette motivation, en fonction du *processus de travail* ($U= 1229,500$; $Z= -2, 993$ et $p=0,003$) et de la *charge de travail* ($U=309,000$; $Z= -2,425$; $p=0,015$) : ceux qui ont évalué le *processus de travail* et la *charge de travail* de façon négative ont présenté un plus grand Rang Moyen par rapport à l'Amotivation par régulation externe ($RM=70,03$ et $M=4,65$; $RM=65,31$ et $M= 4,46$ respectivement pour le processus et la charge de travail) que ceux qui les ont évalués positivement ($RM=50,16$ et $M=3,92$; $RM=36,40$ et $M=3,40$ respectivement).

Le r de Pearson aboutit à une corrélation négative faible entre « l'Amotivation par régulation externe » et le *processus de travail* ($r= -0,303$ et $p<0,001$), et à une corrélation positive faible avec la *charge de travail* ($r= 0, 368$ et $p<0,001$). En ce qui concerne le *processus de travail*, de plus grandes moyennes indiquent une évaluation positive, tandis que pour la variable motivationnelle, c'est le contraire. Ainsi, comme nous avons trouvé une corrélation négative faible, nous pouvons dire que des réductions du niveau d'accord avec le processus de travail sont à relier avec une augmentation du degré d'accord sur l'Amotivation par la régulation externe. Autrement dit, des évaluations négatives du processus de travail sont accompagnées d'évaluations négatives sur la motivation. Par ailleurs, les analyses montrent une corrélation positive faible (en réalité quasiment modérée) entre la *charge de travail* et l'Amotivation par la Régulation Externe. Ainsi, des évaluations négatives de la charge de travail sont accompagnées d'évaluations négatives au niveau de l'Amotivation.

Par rapport aux évaluations des répondants sur comment d'autres travailleurs analyseraient les mêmes phrases, nous n'observons de différence significative que pour un item ($X^2=7,422$ et $p=0,024$). Selon les répondants, leurs collègues Facteurs considéreraient les normes de rendements plus excessives ($RM= 2,07$ et $M=4,91$) que les répondants eux-mêmes ($RM=1,87$ et $M=4,71$).

Enfin, une analyse plus globale de cette sous-dimension montre une moyenne modérée de $M=4,36$ ($ET=1,94$) ; ce résultat est cependant plus élevé chez ceux qui ont émis des avis négatifs sur le *processus* et la *charge de travail*. Ainsi, comme les avis « d'accord » dans cette dimension signifient des évaluations négatives pour la motivation, nous pouvons dire que la dimension *amotivation par la régulation externe* contribue négativement mais modérément à la motivation des Facteurs.

13.3.2.L'amotivation par régulation interne

Dans le processus « d'Amotivation interne » la personne réalise son travail de façon résignée en pensant que le manque de contrôle sur les résultats est dû à lui-même. Dans cette étude, nous verrons que la plupart des Facteurs interviewés ne sont pas dans un état d'Amotivation interne.

En ce qui concerne notre recherche avec des Facteurs, la mise en œuvre d'une analyse factorielle n'a validé qu'un seul item. En analysant l'item *je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail*, nous nous apercevons que 44,% ont été franchement en désaccord avec cette affirmation, tandis que 35,1% des Facteurs ont été d'accord. Dans le cas des travailleurs qui ont été d'accord avec la phrase deux explications sont possibles. Tout d'abord, il est probable que certains Facteurs aient compris le texte "... je n'ai pas ce qu'il faut..." comme renvoyant aux conditions offertes par l'entreprise et qui ne le sont pas, et non comme quelque chose d'interne. Mais il est aussi possible que pour certains ait prévalu l'aspect interne en considérant que c'était leur manque de vigueur physique pour la réalisation des marches quotidiennes dans la livraison des lettres, ou la présence d'autres problèmes de santé rendant cette locomotion difficile (problèmes dans le genou, dans les jointures, dans les épaules et l'obésité, par exemple), ainsi que (pour le tri) des difficultés pour procéder à une rapide lecture des informations sur les objets, provoqueraient des retards dans le rythme exigé.

Mais la majorité des réponses montre un fort désaccord, ce qui indique que les répondants considèrent qu'ils possèdent ce qu'il faut pour faire le travail et que pour eux, les difficultés, quand elles existent, seraient la conséquence d'autres éléments.

Chapitre 14

La santé mentale des Facteurs

L'analyse des indicateurs de la santé mentale des Facteurs sera faite en considérant chaque dimension spécifiquement, c'est-à-dire Dépression et Tension Emotionnelle d'une part, et Auto-efficacité d'autre part, en y examinant la prévalence de leurs variables constitutives. Pour cela nous avons utilisé le GHQ12 qui présente une échelle en 4 points, pour laquelle nous avons regroupé les réponses 1 et 2 (pour les évaluations positives de santé mentale) et les réponses 3 et 4 (pour les évaluations négatives). La dimension Dépression et Tension Émotionnelle se compose de GHQ 9, GHQ 5, GHQ 2, GHQ 6, GHQ 12, GHQ 10 et GHQ 11 ; la dimension Auto-efficacité se compose de GHQ 1, GHQ 3, GHQ 4, GHQ 7, et GHQ 8.

14.1. Indicateurs des symptômes de dépression et tension émotionnelle

Par rapport le construit Dépression, l'analyse factorielle exploratoire réalisée montre qu'il est composé de sept items (variables) du GHQ 12, à savoir : avoir des problèmes de sommeil à cause des préoccupations (GHQ2) ; avoir l'impression d'être constamment soucieux et tendu (GHQ 5) ; avoir la sensation de ne pas pouvoir dépasser les difficultés (GHQ 6) ; le sentiment d'être peu heureux(euse) et déprimé(e) (GHQ 9) ; la perte de confiance en lui-même (GHQ 10) ; imaginé qu'il est une personne qui ne servait à rien (GHQ 11) ; et le sentiment d'être raisonnablement heureux(euse) en considérant toutes les circonstances (GHQ 12). Dans cette dimension, sauf pour le GHQ 12, les réponses de désaccord sont celles qui sont « positives pour la santé ».

En analysant la dimension « dépression et tension émotionnelle » dans son ensemble nous constatons, conformément à nos attentes, qu'aucun des items ne renvoie à une prédominance de réponses négatives. Les variables *imagine qu'il est une personne qui ne sert à rien* (GHQ11) et *s'est senti(e) raisonnablement heureux(euse) en considérant toutes les circonstances* (GHQ12), ont été celles qui ont le plus contribué à l'indice de la bonne santé mentale. Les items *est constamment soucieux et tendu* (GHQ5) et *des préoccupations lui font perdre le sommeil* (GHQ2) sont quant à eux ceux qui ont présenté les plus grands pourcentages de réponses négatives.

Tableau 33- La prévalence des symptômes de dépression et de tension émotionnelle

Variables	Évaluations	
	Positive pour la santé mentale	Négative pour la santé mentale
GHQ2- vos préoccupations vous ont-elles fait perdre le sommeil ?	62,2%	37,8%
GHQ5- avez-vous eu l'impression d'être constamment soucieux et tendu	60%	40%
GHQ6- avez-vous eu la sensation de ne pas pouvoir dépasser vos difficultés ?	74,1%	25,9%
vous êtes-vous senti(e) peu heureux(euse) et découragé(e) ? (GHQ 9),	75,4%	24,6%
GHQ10- Avez-vous perdu la confiance en vous-même ?	89,5%	10,5%
GHQ11- Avez-vous imaginé que vous étiez une personne qui ne servait à rien ?	94,8%	5,2%
GHQ12- Vous êtes-vous senti(e) raisonnablement heureux(euse) en considérant toutes les circonstances ?	90,4%	9,6%

Si nous considérons les GHQ 5 et 2 comme des indices de symptômes légers de la dépression, les GHQ 6, 9, 10 comme des indices de symptômes modérés, et les GHQ 11 et 12 comme de forts indices de symptômes de la dépression, nous constatons également que la prévalence des symptômes entre les Facteurs régresse au fur et à mesure qu'augmente le degré des symptômes (voir l'annexe 39).

Avec l'objectif de vérifier la prévalence des symptômes de dépression et de tension émotionnelle des Facteurs, nous avons réalisé une vérification des moyennes des réponses. Ainsi, nous nous sommes aperçu que 72,6% ont présenté une moyenne entre 1 et 2, ce qui peut être considéré comme un bon indicateur de santé mentale, tandis que 27,4% des Facteurs ont présenté des moyennes entre 2,14 et 3,43 en se plaçant hors de la zone de l'échelle (M=2,0), considérée comme de bonne santé mentale. Néanmoins, dans cette recherche, et en accord avec ce qu'établissent Sarriera, Schwarcz & Câmara, (1996), nous avons déterminé une marge de sécurité et la moyenne de 2,24 a été prise comme point rupture dans le but de classer le niveau de la santé mentale des répondants. Donc, nous pouvons dire que les répondants qui ont présenté une moyenne jusqu'à 2,24 peuvent être considérés comme ayant une santé mentale satisfaisante, tandis que ceux qui ont exhibé une moyenne à partir de 2,25 seraient considérés comme présentant un cadre préoccupant relatif à la santé mentale. Ainsi, nous constatons, conformément à nos attentes, que la plupart des Facteurs de notre échantillon se trouve dans une situation satisfaisante par rapport à la santé mentale, mais que 20,7% des

Facteurs se trouvent dans une situation préoccupante par rapport à la dépression et à la tension émotionnelle (voir tableau 34).

Tableau 34 - Situation individuelle dans la dimension Dépression et tension émotionnelle entre les Facteurs

Classification	F	%
Satisfaisant	107	79,3
Préoccupant	28	20,7
Total	135	100,0

14.2. Analyses statistiques

Nous avons utilisé le test r de Pearson pour vérifier des corrélations significatives entre les variables, notamment celles qui ont le plus contribué à l'indice de santé mentale et celles qui ont présenté les plus grands pourcentages de réponses négatives quant à cette santé mentale. Nous avons aussi employé l'Anova et le test non paramétrique Kruskal Wallis, pour identifier des différences entre les réponses des sujets. Ainsi, nous avons examiné des réponses aux dimensions « Dépression et Tension Emotionnelle », puis « Auto-efficacité » du GHQ 12, en considérant les variables sociodémographiques, d'organisation du travail et de motivation au travail.

14.2.1. Relations entre la dépression et la tension émotionnelle et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail.

GHQ 2 - Vos préoccupations vous ont-elles fait perdre le sommeil ?

Nous obtenons avec des corrélations négatives faibles entre ce GHQ et l'item 31, *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($r=-0,190$; $p=0,022$) et avec l'item 30, *nous avons de bonnes relations entre collègues de travail* ($r = -0,213$; $p=0,013$). Ainsi, de bonnes relations entre les Facteurs et leurs collègues ou leurs chefs, peut se traduire par une réduction d'évaluation négative quant à la perte de sommeil.

GHQ5 – Avez-vous eu l'impression d'être constamment soucieux et tendu ?

Nous avons ici trouvé des corrélations avec des variables d'organisation du travail, soit plus précisément des corrélations négatives faibles avec les variables : (1) *l'ECT offre la formation nécessaire pour que je puisse accomplir ma fonction dans de bonnes conditions* ($r=- 0,204$; $p=0,017$) ; (31) *nous avons de bonnes relations avec nos*

supérieurs ($r = -0,206$; $p = 0,018$) ; (28) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r = -0,215$; $p = 0,014$). Ainsi, quand il y a une détérioration de la présence de ces variables dans le travail des Facteurs, il y a également une mauvaise évaluation à ce GHQ.

GHQ6 – Avez-vous eu la sensation de ne pas pouvoir dépasser vos difficultés ?

Relativement à ce GHQ, r de Pearson montre l'existence d'une corrélation positive faible ($r = 0,204$; $p = 0,009$) avec la *taille du bureau ou du CDD*, ce qui signifie que quand nous travaillons avec de nombreux Facteurs, il y a une augmentation du niveau négatif de ce GHQ. Ainsi, comme nous savons que ce sont dans les moyennes et grandes villes que se trouve une plus grande quantité de Facteurs, nous pouvons dire que c'est là que les travailleurs ressentent le plus la sensation de ne pas pouvoir dépasser leurs difficultés. De la même façon, nous avons trouvé des corrélations négatives faibles entre les réponses à ce GHQ et l'item 31, *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($r = -0,203$; $p = 0,020$) et avec l'item 30, *nous avons de bonnes relations entre collègues de travail* ($r = -0,225$; $p = 0,009$). De ce fait, nous pouvons dire que des réductions de la qualité des relations des Facteurs avec leurs collègues et leurs chefs peuvent contribuer à une augmentation d'une mauvaise évaluation quant à ce GHQ.

En utilisant le test non paramétrique Kruskal Wallis, nous avons enfin trouvé des différences significatives ($X^2 = 8,54$; $p = 0,036$) en fonction du *revenu familial mensuel*, avec un point de rupture entre les Facteurs qui ont plus de R\$2.000,00 de revenu mensuel (RM = 98,40 et M = 2,50 dans ce GHQ) et ceux qui présentent un revenu entre R\$1501,00 et R\$2000,00 (RM = 62,80 et M = 1,60 dans ce GHQ).

GHQ 9 – Vous êtes-vous senti(e) peu heureux(euse) et découragé(e)?

Nous observons ici une corrélation négative faible ($r = -0,195$; $p = 0,025$) avec l'item 31 *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs*. Ainsi, de mauvaises relations avec les chefs peuvent entraîner des sentiments de malaise et de découragement parmi les Facteurs.

En ce qui concerne l'organisation du travail, l'Anova, nous montre des différences significatives entre les réponses au GHQ9 en fonction du *revenu familial mensuel* ($F(3,129) = 4,24$; $p = 0,007$). Ces différences sont placées entre les travailleurs qui ont des revenus mensuels au-dessus de RS 2.000,00 (M = 2,60 ; ET = 1,27 dans ce GHQ) et ceux qui ont des revenus entre RS 1.000,00 et 1.500,00 (M = 1,60 ; ET = 0,90 dans ce

GHQ) : les Facteurs qui ont le plus d'argent pour vivre sont ceux qui s'estiment les plus touchés par le manque de bonheur et le découragement. Une explication possible est que ceux qui ne touchent pas beaucoup d'argent s'y sont habitués, tandis que ceux qui ont plus d'argent sont devenus plus exigeants.

GHQ10 – Avez-vous perdu la confiance en vous-même ?

Le r de Pearson conduit à des corrélations négatives faibles avec les items : (26), *mon travail est intéressant* ($r = -0,249$; $p = 0,005$) et (28) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r = -0,202$; $p = 0,022$). Ainsi, une réduction du niveau d'accord par rapport au fait que le travail soit intéressant et à la réalisation professionnelle par l'accomplissement des tâches cela donne une contribution à l'accroissement du sentiment de la *perte de la confiance des Facteurs en eux-mêmes*.

GHQ11 – Avez-vous imaginé que vous étiez une personne qui ne servait à rien ?

Le r de Pearson montre l'existence d'une corrélation négative faible entre le sentiment de ne servir à rien et la *tranche d'âge* ($r = -0,198$ $p = 0,011$) : les analyses démontrent que les plus jeunes sont les plus touchés par ce sentiment. En outre, nous avons trouvé des corrélations négatives faibles avec l'item 31 d'organisation du travail, *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($r = -0,222$ $p = 0,011$). Ainsi, plus ces relations positives sont faibles, plus ce GHQ est négatif.

En ce qui concerne les analyses de moyennes, l'Anova montre des différences significatives en fonction du item 26 : *mon travail est intéressant* ($F(6/122) = 3,06$ $p = 0,008$), avec un point de rupture entre les Facteurs pour qui cela ne correspond pas du tout à la réalité ($M = 2,33$ $ET = 1,53$ dans ce GHQ) et ceux pour qui cela correspond exactement à leurs réalité ($M = 1,13$ $ET = 0,46$).

GHQ12 – Vous êtes-vous senti(e) raisonnablement heureux(euse) considérant toutes les circonstances ?

Le r de Pearson met en évidence une corrélation négative entre ce GHQ et l'item 31 : *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($r = -0,237$; $p = 0,006$) ; une réduction des évaluations positives sur ces relations nous achemine vers une amplification de mauvais résultats pour ce GHQ.

L'Anova, nous montre des différences significatives entre les réponses à cet item quand nous considérons *l'âge des répondants* ($F(4/129) = 3,40$ $p = 0,011$) ou leur *revenu*

familial mensuel ($F(3/130) = 3,21 ; p = 0,025$). Pour l'âge des répondants, l'utilisation du test post hoc Tukey HSD montre que cette différence se trouve entre les travailleurs qui ont plus de 55 ans ($M = 2,67 ; ET = 1,16$ dans ce GHQ) et ceux qui ont entre 35 ans et moins de 45 ans ($M = 1,55 ; ET = 0,63$ dans ce GHQ). Par rapport à la variable *revenu familial* les différences significatives se trouvent entre les travailleurs qui ont plus de R\$2.000,00 de revenu ($M = 2,30 ; ET = 0,95$ dans ce GHQ) et ceux qui reçoivent moins de R\$1.000,00 ($M = 1,73 ; ET = 0,63$ dans ce GHQ). Cela signifie que les travailleurs les plus âgés, comme ceux qui ont un plus grand revenu familial, présentent les plus mauvais résultats quant au fait de se sentir *raisonnablement heureux en considérant toutes les circonstances*.

Plusieurs variables influencent donc la dépression et la tension émotionnelle des Facteurs : il apparaît ainsi que la qualité des relations entre les Facteurs et leurs chefs, ainsi que le sentiment de réalisation professionnelle *via* l'accomplissement des tâches, sont importants pour garder une bonne santé mentale. Nous constatons également que les Facteurs qui ont un plus grand revenu familial ont présenté les plus mauvais résultats quant à la dépression et tension émotionnelle. Nous pouvons supposer que les fonctionnaires avec un revenu plus grand subissent une plus forte pression pour garder leur bonne place dans la société (ce qui signifie, par exemple, avoir une belle voiture et inscrire ses enfants dans de bonnes écoles privées), ce qui peut-être à l'origine de cette souffrance. Nous observons enfin que considérer le travail intéressant est important pour que les Facteurs puissent conserver une bonne santé mentale.

14.2.2. Corrélations entre la dépression et tension émotionnelle et les variables de la motivation au travail.

Le *r* de Pearson a été utilisé pour chercher des corrélations entre les réponses aux variables de la motivation au travail cela (en observant le genre de la motivation : intrinsèque, extrinsèque ou amotivation) et celles données aux items de la dimension Dépression et Tension Émotionnelle. Les analyses montrent l'absence de corrélation avec les GHQ 9 et 10. Pour les autres GHQ, nous trouvons les corrélations suivantes.

Premièrement, des corrélations positives faibles entre le GHQ2 (*vos préoccupations vous ont-elles fait perdre le sommeil ?*) et quelques variables de la Motivation Extrinsèque et l'Amotivation. Par rapport aux premières, nous avons trouvé des corrélations avec l'item 23, *parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail*,

sinon j'aurais honte de moi ($r=0,191$ $p=0,027$), et pour l'Amotivation avec l'item 27, *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail trop difficiles* ($r=0,187$ $p=0,030$). Ainsi, le sentiment de la réussite pour éviter la honte, de même que le fait d'avoir des conditions de travail trop difficiles, contribuent à ce que les Facteurs perdent leur sommeil.

Deuxièmement, en ce qui concerne le GHQ5 (*avez-vous eu l'impression d'être constamment soucieux et tendu ?*) nous avons trouvé des corrélations avec des variables de la Motivation Intrinsèque et des variables d'Amotivation. Dans le premier cas, ce sont des corrélations négatives faibles avec la variable (item 14) *parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à connaître davantage* ($r= -0,205$ $p=0,017$). Quant à l'Amotivation, il s'agit de corrélations positives faibles avec les items : (27) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail trop difficiles* ($r=0,223$ $p=0,009$) et (31) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes* ($r=0,245$ $p=0,004$). Ainsi, quand les Facteurs ont des tâches qui stimulent leur curiosité à connaître davantage, cela va influencer dans le sens d'une bonne évaluation de ce GHQ. Par contre, si les conditions de travail sont irréalistes ou très difficiles, cela va contribuer à ce que le Facteur se sente constamment soucieux et tendu.

Par rapport au GHQ6 (*avez-vous eu la sensation de ne pas pouvoir dépasser vos difficultés ?*), il n'y a qu'une corrélation significative, négative faible, avec la variable de Motivation Intrinsèque (item 17), *parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail* ($r=-0,228$ $p=0,009$) : quand le travail est considéré amusant, il y a une réduction des évaluations négatives à ce GHQ.

En ce qui concerne le GHQ11 (*avez-vous imaginé que vous étiez une personne qui ne servait à rien ?*) nous avons trouvé une corrélation négative faible avec un composant de la variable Motivation Intrinsèque (item 5), *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r=-0,184$ $p=0,034$) et une corrélation positive faible avec une variable d'Amotivation (27), *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail trop difficiles* ($r=-0,192$ $p=0,026$). Cela signifie que plus les travailleurs ont de plaisir à apprendre des choses nouvelles dans leur travail, moins ils ont de problèmes quant à ce GHQ, et que plus les conditions de travail sont très difficiles, plus les Facteurs considèrent qu'ils ne servent à rien.

Enfin, les analyses du GHQ12 (*vous êtes-vous senti(e) raisonnablement heureux(euse) considérant toutes les circonstances ?*) montrent l'existence de corrélations avec des variables de chacune des trois dimensions de

l'échelle de la motivation de Blais. Tout d'abord, des corrélations négatives faibles avec deux variables de la Motivation Intrinsèque : (l'item 14) *parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à connaître davantage* ($r=-0,221$ $p=0,010$) ; (17) *parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail* ($r=-0,242$ $p=0,006$) ; (19) *parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail* ($r=-0,223$ $p=0,010$). Des corrélations négatives faibles également avec un composant de la Motivation Extrinsèque (l'item 18) : *parce ce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie* ($r=-0,227$ $p=0,008$). Sur ces aspects, nous voyons que des augmentations des évaluations positives s'accompagnent d'une réduction des évaluations négatives dans ce GHQ. Enfin, nous nous avons obtenu une corrélation positive faible avec un composant de l'Amotivation (l'item 27), *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail trop difficiles* ($r=0,182$ $p=0,035$), ce qui indique que plus les travailleurs évaluent cette affirmation comme véridique, plus ils ont des problèmes avec le GHQ12.

Ces analyses mettent en évidence que la dimension « Dépression et Tension Émotionnelle » présente principalement des corrélations avec des variables de la motivation intrinsèque et de l'amotivation. Nous observons plus précisément que des conditions de travail *très difficiles* ou *irréalistes* sont les variables d'amotivation qui ont le plus d'influence pour des évaluations négatives de la dimension « Dépression et Tension Émotionnelle ». Par opposition, ce sont essentiellement le *plaisir d'apprendre des choses nouvelles*, la *curiosité à connaître davantage* et un *travail amusant* les principales variables de la motivation intrinsèque qui, bien évaluées, aident à garder une bonne santé mentale.

14.3. Indicateurs de perception d'auto-efficacité

L'analyse factorielle exploratoire menée sur l'auto-efficacité montre que ce construit se compose de cinq items (variables) du GHQ 12: *être capable de profiter convenablement des activités quotidiennes normales* (GHQ7) ; *le sentiment qu'il est capable de prendre des décisions* (GHQ4) ; *être capable de bien concentrer sur ce qu'il fait* (GHQ1) ; *la capacité d'affronter de façon appropriée leur problèmes* (GHQ8) et *l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie* (GHQ3). Dans cette dimension, dans tous les GHQ, les réponses d'accord sont celles qui sont « positives pour la santé ».

Dans ce construit, les réponses prédominantes dans toutes les composantes indiquent une bonne santé mentale. La composante *impression d'avoir un rôle utile dans la vie* (GHQ3) a été celle qui a présenté le plus grand pourcentage de réponses positives. La *capacité de profiter convenablement des activités quotidiennes normales* (GHQ7) et *se concentrer sur ce qu'il faut faire* (GHQ1), sont celles qui ont le moins contribué à une bonne santé mentale.

Tableau 35- Réponses à la dimension auto-efficacité

Variables	Évaluations	
	Positive pour la santé mentale	Négative pour la santé mentale
GHQ1- Avez-vous réussi à bien vous concentrer sur ce que vous faisiez	71,9%	28,1%
GHQ3- Avez-vous eu l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie	88,8%	11,2%
GHQ4- Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?	83%	17%
GHQ7- Avez-vous été capable de profiter convenablement de vos activités quotidiennes normales	71,6%	28,4%
GHQ8- Avez-vous été capable d'affronter de façon appropriée vos problèmes	85,2%	14,8%

Les analyses montrent que 67,4% des Facteurs ont présenté une moyenne de réponses entre 1 et 2, ce révèle un bon indice de santé mentale pour la variable « auto-efficacité », en prenant en compte comme limite d'une bonne santé mentale $M=2,0$. D'autre part, 32,6% des répondants ont des moyennes comprises entre $M= 2,20$ et $M=3,40$. Toutefois, de la même façon que pour la variable dépression, nous avons défini un point de coupe à $M=2,24$ en accord avec les apports de Sarriera, Schwarcz & Câmara, (1996). De ce fait, la majorité des Facteurs se trouve dans une situation satisfaisante, tandis que 24,4% ont présenté des moyennes au-dessus de 2,24, ce qui peut être interprété comme un état de santé mentale préoccupant, principalement en ce qui concerne la perception d'auto-efficacité (tableau 36)

Tableau 36- Situation individuelle dans la dimension auto-efficacité parmi les Facteurs

Classification	F	%
Satisfaisante	102	75,6
Préoccupante	33	24,4
Total	135	100,0

14.3.1. Relations entre l'auto-efficacité et les variables sociodémographiques et d'organisation du travail.

GHQ1 – Avez-vous réussi à bien vous concentrer sur ce que vous faisiez ?

Tout d'abord, les analyses ont montré des corrélations négatives faibles entre la *capacité de concentration* et des variables sociodémographiques : *tranche d'âge* ($r = -0,340$; $p < 0,001$) et *le temps de travail attaché à la fonction* ($r = -0,204$; $p = 0,018$). Une augmentation des mauvaises évaluations de ce GHQ est corrélée avec un âge plus jeunes et une faible ancienneté dans le poste de Facteur.

Relativement à des variables d'organisation du travail, il y a des corrélations négatives faibles entre ce GHQ et les items : (29) *je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise* ($r = -0,235$; $p = 0,006$) ; (31) *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($r = -0,377$; $p < 0,001$) ; (28) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r = -0,356$; $p < 0,001$) ; (32) *j'ai une totale liberté pour prendre des décisions concernant mon travail* ($r = -0,243$; $p = 0,005$). Ainsi, une amélioration des évaluations positives sur ces aspects est liée à une réduction du niveau négatif du GHQ.

L'Anova montre l'existence de différences à ce GHQ en fonction de l'âge ($F(4/129) = 5,56$ $p < 0,001$), du *niveau d'instruction* ($F(3/130) = 3,07$ $p = 0,030$), et du *temps de travail dans la fonction de Facteur* ($F(5/129) = 2,52$ $p = 0,032$). Ainsi, pour l'âge, les différences sont placées entre ceux qui ont entre 25 ans et moins de 35 ans ($M = 2,46$ $ET = 0,68$ dans ce GHQ) et les Facteurs qui ont entre 45 et moins de 55 ans ($M = 1,74$ $ET = 0,62$ dans ce GHQ) : les travailleurs plus jeunes sont plus touchés par le côté négatif de ce GHQ, peut-être parce qu'ils sont encore en train d'élever leurs enfants, de payer des écoles privées, et probablement aussi parce qu'ils étudient le soir tout en recherchant de meilleures places sur le marché du travail. Pour le *niveau d'instruction*, les différences sont entre les travailleurs qui n'ont pas fini le lycée ($M = 1,73$ $ET = 1,10$ dans ce GHQ) et ceux qui n'ont pas fini le niveau supérieur ($M = 2,40$ $ET = 0,78$ dans ce GHQ). Cette différence peut s'expliquer par le fait que les travailleurs qui sont encore à l'université reçoivent plus de pression sociale et de la famille pour réaliser leur travail d'étudiants, et de l'entreprise dans le rôle de Facteur. Quant au *temps de travail dans la fonction de Facteur*, la différence se produit entre ceux qui ont plus de 23 ans d'ancienneté dans la fonction ($M = 1,56$; $ET = 0,63$ dans ce GHQ) et les fonctionnaires qui ont moins de trois ans ($M = 2,26$ $ET = 0,69$ dans ce GHQ). Nous pouvons ici supposer que les travailleurs les plus anciens ont une

moindre quantité de pression dans leur vie professionnelle et personnelle que leurs collègues plus récents, et que cela leur permet d'être plus tranquilles et d'avoir une meilleure capacité de concentration.

L'Anova nous montre également l'influence de trois items (variables) d'organisation du travail : (29) *je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise* ($F(6/128)=3,00$ $p=0,009$) ; (31) *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($F(6/125)=4,58$ $p<0,001$) et (32) *j'ai une totale liberté pour prendre des décisions concernant mon travail* ($F(6/127)=2,41$ $p=0,031$). Pour l'identification avec les tâches, les différences sont placées entre les fonctionnaires qui ne s'identifient pas du tout avec les tâches ($M=3,00$ $ET=0,71$ dans ce GHQ) et ceux qui sont totalement identifiés avec leurs tâches ($M=1,94$ $ET=0,94$ dans ce GHQ). Pour la variable *relations avec les supérieurs* les différences se situent entre les fonctionnaires qui sont en désaccord avec cet item ($M=2,88$ $ET=0,84$ dans ce GHQ) et ceux qui sont totalement d'accord ($M=1,78$ $ET=0,58$ dans ce GHQ). Par rapport à la variable *liberté pour prendre des décisions concernant le travail*, la différence se situe entre les travailleurs qui ont un niveau 3 de désaccord avec la variable ($M=2,38$ $ET=0,71$ dans ce GHQ) et les Facteurs qui sont totalement d'accord ($M=1,57$ $ET=0,76$ dans ce GHQ).

A partir de cela, nous pouvons dire que quand ces variables sont présentes dans la réalité du travail des Facteurs, ceux-ci ont une meilleure capacité de concentration. En revanche, les travailleurs qui affirment qu'elles n'existent pas dans leur travail sont les plus touchés par les difficultés de concentration au travail.

GHQ3 – Avez-vous eu l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie ?

Avec le rde Pearson nous avons trouvé une corrélation négative significative avec l'item (26) *mon travail est intéressant* ($r=-0,214$ $p=0,015$). Quand il y a une réduction d'évaluation négative de cette variable d'organisation du travail, il se produit une amplification des analyses positives par rapport au GHQ3.

L'Anova nous montre une différence significative dans les réponses au GHQ3 en rapport à la variable (32) *j'ai une totale liberté pour prendre des décisions concernant mon travail* ($F(6/126)=3,4$ $p=0,004$) ; la différenciation se produisant entre les Facteurs qui sont exactement d'accord avec cette possibilité de liberté ($M=1,57$ $ET=0,76$ dans ce GHQ), et ceux qui ont un niveau 3 de désaccord ($M=2,38$; $ET=0,71$ dans ce GHQ).

GHQ4 – Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?

Nous avons ici trouvé une corrélation négative faible avec la variable (31) *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($r=-0,235$ $p=0,007$) : des progressions dans les évaluations positives de cette variable d'organisation du travail produisent une baisse des mauvais indices à ce GHQ.

En ce qui concerne les analyses de moyennes, nous constatons des différences significatives en fonction de la variable (28) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($F(6/123)=3,12$ $p=0,007$). Les Facteurs en désaccord (niveau 2) avec cet item présentent une plus grande moyenne au GHQ4 ($M=2,31$; $ET=0,86$) que leurs collègues présentant un niveau 6 d'accord ($M=1,36$; $ET=0,50$ dans ce GHQ). Ainsi, quand l'activité de travail ne favorise pas la réalisation professionnelle, les Facteurs se sentent moins capables de prendre des décisions dans leur travail.

GHQ7 – Avez-vous été capable de profiter convenablement de vos activités quotidiennes normales ?

Les r de Pearson ont démontré l'existence de corrélations significatives négatives faibles avec les variables sociodémographiques *âge* ($r= -0,257$ $p=0,003$) et *temps de travail attaché au poste de Facteur* ($r= -0,213$ $p=0,013$) : à mesure que les travailleurs vieillissent et qu'ils ont plus de temps attaché au poste, ils fournissent une meilleure évaluation au GHQ7. Nous obtenons aussi des corrélations avec plusieurs variables d'organisation du travail : des corrélations négatives faibles avec les items : (28) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r= -0,365$ $p<0,001$) et (31) *nous avons de bonnes relations entre collègues de travail* ($r= -0,291$ $p=0,001$) ; ainsi que des corrélations négatives modérées avec les variables (29) *je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise* ($r= -0,433$ $p<0,001$) et (31) *nous avons de bonnes relations avec nos supérieurs* ($r= -0,421$ $p<0,001$).

L'utilisation de l'Anova nous montre des différences significatives du GHQ7 en fonction de l'âge ($F(4/128)= 3,55$ $p=0,009$) et du niveau d'instruction ($F(3/129)= 3,37$ $p= 0,021$). De plus, en utilisant le test non paramétrique Mann-Whitney –U, obtenons des différences significatives en fonction du sexe ($U=152.500$ $p=0,030$). Relativement à l'âge, les travailleurs qui ont entre 25 et 35 ans ($M=2,46$ $ET=0,73$) ont fait de plus mauvaises évaluations du GHQ7 que leurs collègues qui ont entre 45 et 55 ans ($M=1,91$ $ET=0,52$). Pour le niveau d'instruction, les différences s'observent entre les Facteurs qui ont le niveau collègue ($M=1,73$ $ET=0,65$ dans ce GHQ) et ceux qui n'ont pas encore fini

leurs études à l'université ($M=2,43$ $ET=0,87$ dans ce GHQ). Peut-être est-ce dû au fait que les Facteurs du niveau collègue sont conscients de la difficulté de trouver un meilleur emploi avec leur qualification et qu'ils ressentent alors des pressions moindres pour chercher une meilleure place sur le marché du travail. Enfin l'analyse indique que les *femmes* présentent un plus mauvais résultat quant au GHQ7 ($RM= 97,50$ et $M= 2,80$) que les *hommes* ($RM= 64,22$ et $M=2,18$).

Nous avons aussi, par Anova, examiné l'influence de l'organisation du travail et observé des différences significatives issues des items : (29) *Je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise* ($F(6/127)=6,65$ $p<0,001$) et (21) *nous avons des bonnes relations avec nos supérieurs* ($F(6/124)= 6,25$ $p<0,001$). Nous avons ainsi constaté que les fonctionnaires qui avaient les plus grandes moyennes au GHQ7 étaient ceux qui avaient affirmé n'avoir pas du tout d'identification avec les tâches ($M=3,00$ $ET=1,00$ dans ce GHQ), ceux ayant répondu dans l'autre sens, avec un niveau 7 d'accord, ayant fourni les évaluations les plus positives à ce GHQ (avec $M=1,74$ $ET=0,56$). Ainsi, les Facteurs qui s'identifient avec leurs activités de travail, sont plus capables de bien profiter des activités quotidiennes normales que ceux qui n'ont pas d'identification. Quant aux *bonnes relations avec les chefs*, la différence se trouve entre les Facteurs qui ont affirmé qu'ils ne sont pas du tout d'accord avec cet item ($M=2,75$ $ET=0,71$ dans ce GHQ), et les travailleurs qui ont dit que la variable correspond exactement à la réalité ($M= 1,86$ $ET= 0,54$ dans ce GHQ : l'absence de bonnes relations peut entraîner une mauvaise évaluation du GHQ7).

GHQ8 – Avez-vous été capable d'affronter de façon appropriée vos problèmes?

Nous obtenons ici des corrélations négatives faibles avec les items : (26) *mon travail est intéressant* ($r= -0,270$; $p=0,002$) ; (29) *je m'identifie complètement avec les tâches que je réalise* ($r= -0,287$ $p=0,001$) ; (28) *quand j'accomplis mes tâches, je me réalise professionnellement* ($r= -0,242$ $p=0,006$). Avec ces analyses, comme les corrélations sont négatives, nous voyons que quand ces variables sont bien présentes, il y a diminution des évaluations négatives du GHQ8. Autrement dit, la présence de ces variables est corrélée avec une évaluation plutôt positive du GHQ8.

L'Anova nous a permis d'identifier des différences significatives de réponses au GHQ8 avec l'item 28 *mon travail est intéressant* ($F(6/122)=2,54$ $p=0,024$). Le test non paramétrique Kruskal Wallis nous montre des différences significatives avec le *revenu familial* ($X^2=8,10$ $p=0,44$). Les fonctionnaires considérant leur travail pas du tout

intéressant ont présenté une évaluation plus négative de ce GHQ ($M=2,33$ $ET=0,58$) que leurs collègues avec un niveau 6 d'accord sur l'intérêt de leur travail ($M=1,61$ $ET=0,50$). Par rapport au *revenu familial*, les travailleurs qui perçoivent le plus haut revenu, soit au-dessus de R\$ 2.000 00, sont plus animés par le côté négatif de ce GHQ ($PM=85,45$ dans ce GHQ) que ceux qui reçoivent entre R\$ 1.000 00 e R\$ 1.500 00 ($PM=57,80$ dans ce GHQ).

Enfin, les fonctionnaires les plus *âgés*, ceux avec le plus bas *niveau d'instruction*, et également les plus *anciens* au poste de Facteur, ont de meilleures évaluations d'auto-efficacité. Pour conclure, nous pouvons encore attester, en ce qui concerne les variables d'organisation du travail, que le Facteur a un meilleur sentiment d'auto-efficacité quand il s'identifie avec ses tâches, quand il a des bonnes relations avec ses chefs, quand il a un sentiment de réalisation professionnelle par l'accomplissement des tâches, quand il a la liberté de prendre ses propres décisions concernant le travail, et quand il considère son travail intéressant.

14.3.2. Corrélations entre l'auto-efficacité et les variables de la motivation au travail

Nous avons ici constaté des corrélations entre les réponses des Facteurs aux variables de la Motivation au Travail (Intrinsèque, Extrinsèque ou Amotivation) et celles qu'ils ont donné aux items qui composent la dimension « Auto-efficacité ».

GHQ1- Avez-vous réussi à bien vous concentrer sur ce que vous faisiez ?

Dans ce GHQ nous avons constaté des corrélations significatives négatives avec des items de chacune des trois variables de la motivation. Pour la Motivation Intrinsèque, ce sont des corrélations significatives négatives avec les items : (4) *pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail* ($r=-0,324$; $p<0,001$) ; (7) *pour les différentes émotions positives que me procure ce travail* ($r=-0,273$; $p= 0,001$) ; (14) *parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à connaître davantage* ($r=-0,319$; $p<0,001$) ; (17) *parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail* ($r=-0,412$ $p<0,001$). Ces corrélations négatives démontrent qu'une réduction de l'évaluation négative de ce GHQ est corroborée par des augmentations des évaluations positives de ces variables de motivation. C'est-à-dire que des évaluations positives de ces variables motivationnelles sont liées à une amplification de l'évaluation positive de ce GHQ.

Nous obtenons aussi des corrélations significatives négatives faibles avec des items de la Motivation Extrinsèque: (2) *parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie* ($r=-0,326$; $p<0,001$) ; (16) *Parce que ce type de travail me procure une sécurité* ($r=-0,321$; $p<0,001$) ; (18) *parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie* ($r=-0,326$; $p<0,001$) et (30) *parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière* ($r=-0,388$ $p<0,001$). Ainsi, des progressions des évaluations positives dans ces variables peuvent apporter une réduction des évaluations négatives de ce GHQ.

Quant aux variables d'Amotivation nous avons trouvé des corrélations positives faibles avec les items : (10) *je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendements trop élevées* ($r=0,236$ $p=0,006$) et (31) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes* ($r=0,267$ $p=0,002$). Avec cela, nous pouvons dire que si les conditions de travail et les normes de rendements ne sont pas bien appréciées par les travailleurs cela donne une contribution à des analyses négatives de ce GHQ.

GHQ3 - Avez-vous eu l'impression d'avoir un rôle utile dans la vie ?

Les analyses montrent que le GHQ3 présente une corrélation significative négative avec un composant de la variable Extrinsèque : (item 28) *parce que je veux être un(e) «gagnant(e)» dans la vie* ($r=-0,207$ $p=0,019$). Cela montre que les travailleurs qui veulent être un gagnant dans la vie sont moins touchés par le côté négatif de ce GHQ.

GHQ4 - Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?

Tout d'abord, nous avons identifié des corrélations significatives négatives avec la composante extrinsèque (item 13) *parce que je tiens absolument à être bon(ne) dans ce travail, sinon je serai déçu(e)* ($r=-0,251$ $p=0,003$), et, dans l'Amotivation, une corrélation significative positive avec la composante (item 31) *je ne le sais pas, on nous donne des conditions de travail irréalistes* ($r=0,206$ $p=0,017$). Ainsi, être bon dans le travail pour éviter un sentiment de déception, est accompagné de réduction du score négatif de ce GHQ. En revanche, une augmentation des évaluations des conditions du travail comme irréalistes va entraîner une amplification de réponses négatives dans ce GHQ.

GHQ7 – Avez-vous été capable de profiter convenablement de vos activités quotidiennes

normales ?

Nous avons trouvé ici des corrélations avec chacune des trois dimensions de la motivation. Tout d'abord des corrélations significatives négatives avec des variables de la Motivation Intrinsèques: (4) *pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail* ($r=-0,350$ $p<0,001$); (5) *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r=-0,306$ $p<0,001$); (14) *parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à connaître davantage* ($r=-0,328$ $p<0,001$); (19) *parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail* ($r=-0,311$ $p<0,001$) et (26) *pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles* ($r=-0,301$ $p<0,001$). Ces analyses démontrent qu'au fur et à mesure qu'il y a une amélioration d'évaluation de ces variables (principalement quant aux moments de plaisir et à la curiosité dans le travail), il y a aussi une diminution des évaluations négatives du GHQ.

Nous avons aussi obtenu des corrélations significatives négatives avec des variables de la Motivation Extrinsèques: (24) *parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer* ($r=-0,304$; $p<0,001$); (25) *parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière* ($r=-0,299$; $p<0,001$) et (30) *parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière* ($r=-0,345$; $p<0,001$). Ces données indiquent que des réductions des évaluations positives dans ces variables peuvent provoquer un accroissement des indices négatifs du GHQ.

Enfin, une variable d'Amotivation est également corrélée, de façon positive: *je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendements trop élevées* ($r=0,217$ $p=0,012$). Donc, plus les Facteurs évaluent cette variable de façon négative et plus ils seront touchés par le côté négatif de ce GHQ.

GHQ8 – Avez-vous été capable d'affronter de façon appropriée vos problèmes ?

Les analyses avec ce GHQ ont montré de corrélation significative négative avec la composante de Motivation Intrinsèques (item 5) *parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail* ($r=-0,209$ $p=0,015$): plus grand est le niveau de motivation intrinsèque des travailleurs dans cette variable, moins grande sera la présence des évaluations négatives dans ce GHQ.

Pour conclure, nous pouvons dire, pour la motivation intrinsèque, que quand le travail stimule la curiosité des Facteurs, leur offre des moments de plaisir et la

possibilité de pouvoir apprendre des choses nouvelles, le sentiment d'auto-efficacité est positif. Par rapport à la motivation extrinsèque, c'est principalement un travail choisi pour réaliser des projets de carrière qui apporte le plus d'influence au sentiment d'auto-efficacité. En revanche, si les Facteurs considèrent les normes de rendements très élevées et les conditions de travail irréalistes, cela détériore le sentiment d'auto-efficacité.

Chapitre 15

Des tests des hypothèses

Nous avons construit 5 hypothèses théoriques qui se rapportent à l'influence de certaines caractéristiques de l'organisation du travail et de la motivation au travail sur des aspects de la santé mentale des Facteurs et des Guichetiers à partir du GHQ-12. Ensuite, nous avons élaboré 3 hypothèses supplémentaires avec un regard plus large sur l'ensemble de cette étude, en comparant les réponses de Facteurs et à celles des Guichetiers en relation avec l'organisation du travail, la motivation au travail et la santé mentale. Voici les 5 premières hypothèses :

H1- Des conditions de travail irréalistes provoquent, chez les Facteurs, des sentiments d'être constamment soucieux et tendus.

H2- L'absence d'identification des Facteurs avec leurs tâches entraîne une réduction de la capacité de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales

H3- Les Facteurs qui ont l'opinion que leur travail est intéressant sont bien plus capables d'affronter de façon appropriée leurs problèmes.

H4- Le sentiment de surcharge au travail rend les Guichetiers moins heureux (euse) et plus déprimé(e).

H5- Plus grande est la perception des Guichetiers qu'il leur manque des habiletés importantes pour bien accomplir leurs tâches, plus grande sera la sensation de ne pas pouvoir dépasser leur difficultés.

15.1. L'hypothèse 1

Les données obtenues ont fait l'objet d'analyses avec le test de régression pour chercher si la perception de faire un travail sous des conditions irréalistes influence le sentiment d'être constamment soucieux et tendu (GHQ5), ceci sur les Facteurs. Nous constatons que la régression linéaire avec la méthode *enter* ($F [1,1 33] = 8,490$; $p=0,004$), montre que des conditions de travail irréalistes présentent un poids de régression significative ($\beta = 0,25$). Ce modèle explique 6% de la variation des données (tableau 37). Ainsi, quand des évaluations sur les conditions de travail irréalistes progressent d'un point, le score négatif dans le GHQ5 progresse de 0,12. Cela veut dire que plus les Facteurs trouvent leurs conditions de travail irréalistes plus ils auront un

sentiment d'être constamment soucieux et tendus. Ce résultat confirme donc notre hypothèse.

Tableau 37- Régression entre des Conditions de travail irréalistes et le sentiment d'être constamment soucieux et tendu parmi les Facteurs.

	Sentiment d'être constamment soucieux et tendu		
	B	Beta	T
Conditions de travail irréalistes	0,12	0,25	2,91
Constante	1,75		
	$R^2 = 0,06$		
	$F(1, 133) = 8,490^*$		

Note : * $p=0,004$. Les poids de régression sont significatifs et sont en noir.

15.2.L'hypothèse 2

Nous avons également réalisé une analyse de régression pour connaître l'influence de l'identification des Facteurs avec leurs tâches sur leur capacité de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales (GHQ7).

Nous obtenons alors une association modérée ($R=0,43$) entre les variables indépendante (identification des Facteurs avec leurs tâches) et dépendante (capacité de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales). En outre, l'analyse de régression linéaire nous montre, avec la méthode *enter* ($F [1,132]= 30,46 ; p < 0,001$), que l'identification des Facteurs avec leurs tâches a un poids de régression significatif ($\beta = - 0,43$) et explique 19% de la variation des données (tableau 69). Ainsi, quand l'identification des Facteurs avec leurs tâches progresse d'un point, nous obtenons une réduction de 0,43 point quant au mauvais score du GHQ7. Nous pouvons donc conclure en assurant que le manque d'identification des Facteurs avec leurs tâches peut entraîner un affaiblissement de leur capacité à profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales. Donc, Nous pouvons donc dire que le test de régression linéaire valide notre hypothèse.

Tableau 38. Régression entre l'identification des Facteurs avec leurs tâches et la Capacité de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales.

	Capacité de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales		
	B	Beta	T
Identification des Facteurs avec leurs Tâches	- 0,19	- 0,43	-5,52
Constante	3,13		
	$R^2 = 0,19$		
	$F(1, 132) = 30,46^*$		

Note : * $p < 0,01$. Les poids de régression sont significatifs et sont en noir.

15.3.L'hypothèse 3

L'analyse de nos données pour cette hypothèse a été effectuée par le test Anova et le test post hoc Tukey. Nous avons alors trouvé des différences significatives quant à la capacité d'affronter de façon appropriée les problèmes (GHQ8) quand nous observons les opinions des Facteurs sur l'intérêt (vs absence d'intérêt) de leur travail. Cette différence distingue les Facteurs qui ont répondu avec le niveau 2 de non accord en ne considérant pas leur travail intéressant (M=2,57 dans le GHQ8) et ceux qui ont présenté un niveau 6 d'accord quant au fait de trouver leur travail intéressant (M=1,61 dans le GHQ8). Par conséquent, notre hypothèse est corroborée : les Facteurs qui considèrent leur travail est intéressant sont les plus capables d'affronter de façon appropriée leurs problèmes (tableau 39).

Tableau 39 – différences quant à la capacité d'affronter de façon appropriée les problèmes parmi ceux qui ont évalué la variable travail intéressant

	Moyenne dans le GHQ8	Écart type
1	2,33	0,577
2	2,57 *	0,976
3	2,09	0,944
4	1,96	0,576
5	2,00	0,612
6	1,61 *	0,499
7	1,80	0,687
Total	1,91	0,690

NOTE : $F(6, 122) = 2,54$; $p = 0,018$

15.4. L'hypothèse 4

Des statistiques ont d'abord montré (tableau 40) que les plus fortes moyennes au GHQ9 proviennent des Guichetiers qui se sentent surchargés par le travail ($F(6,128)=2,92$; $p=0,011$). La mise en place du test post-hoc Tukey a montré que les différences significatives se situent entre les Guichetiers qui se sentent totalement surchargés par le travail ($M=2,35$), et ceux qui ont présenté un accord modéré quant à ne pas se sentir surchargés ($M=1,52$) ou ceux qui ont présenté un niveau 5 d'accord au fait de ne pas se sentir surchargés ($M=1,35$). Ce résultat met ainsi en évidence que la surcharge dans le travail des Guichetiers les rend moins heureux et plus déprimés. Il confirme notre hypothèse.

Tableau 40- Différences quant au sentiment d'être moins heureux (euse) et plus déprimé(e) à partir des réponses à la variable surcharge au travail

	Moyenne dans le GHQ9	Écart type
1	2,35	1,071
2	2,00	0,913
3	1,91	0,949
4	1,52	0,823
5	1,35	0,786
6	1,53	0,800
7	1,76	0,903
Total	1,79	0,941

Note- ($F(6,128)=2,92$; $p=0,011$)

15.5.L'hypothèse 5

Nous avons ici pratiqué un test de régression pour analyser, sur les Guichetiers, les relations entre le sentiment du manque d'habiletés importantes pour bien accomplir les tâches et la sensation de ne pas pouvoir dépasser les difficultés (GHQ 6). Nous obtenons tout d'abord un coefficient de la corrélation linéaire entre les variables indépendantes et dépendantes ($R=0,39$). La régression linéaire avec la méthode *enter* ($F[1,133] = 24,31$; $p < 0,001$) montre ensuite que le sentiment de manque d'habiletés importantes pour bien accomplir leurs tâches présente un poids de régression significatif ($\beta = 0,39$), cette variable indépendante expliquant 16% des variations de la variable dépendante (tableau 41). À partir de ces analyses, nous pouvons affirmer que des augmentations de un point des évaluations des Guichetiers qui déclarent qu'il leur manque des habiletés importantes pour bien accomplir leurs tâches, aura pour conséquence une progression de 0,20 du score négatif du GHQ6. Autrement dit, plus

grande est la perception des Guichetiers qu'il leur manque des habiletés importantes pour bien accomplir leurs tâches, plus grande sera la sensation de ne pas pouvoir dépasser leur difficultés. Notre hypothèse est donc validée.

Tableau 41- Régression entre le manque d'habiletés importantes pour bien accomplir les tâches et la sensation parmi les Guichetiers de ne pas pouvoir dépasser les difficultés

	Le sentiment de ne pouvoir pas dépasser les difficultés		
	B	Beta	T
Manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches	0,20	0,39	4,93
Constante	1,25		
	$R^2 = 0,16$		
	$F(1, 133) = 24,31^*$		

Note : * $p < 0,001$. Les poids de régression sont significatifs et sont en noir.

Nous avons également construit trois hypothèses plus générales par rapport à la situation de santé mentale des travailleurs de l'ECT au Brésil :

H6 – Considérant les réponses au GHQ-12 (General Health Questionnaire) il n'y a pas de différences significatives entre les Guichetiers et les Facteurs quant au niveau de leur santé mentale.

H7- Des évaluations négatives de la motivation intrinsèque chez les Facteurs et de la motivation extrinsèque chez les Guichetiers détériorent la santé mentale de ces travailleurs.

H8- Des évaluations négatives du rythme de travail (quant aux Guichetiers) et du contenu du travail (par rapport aux Facteurs) provoquent des atteintes à la santé mentale.

15.6. L'Hypothèse 6

Utilisant le logiciel statistique PASW version 18.0, nous avons testé l'hypothèse 6 par un test *t* de Student. Nous avons alors constaté que le niveau de la santé mentale des Guichetiers ($M = 1,82; ET = 0,45$) ne diffère pas de façon significative [$t(264) = 0,37; p > 0,05$] du niveau de la santé mentale des Facteurs ($M = 1,84; ET = 0,49$). Néanmoins, descriptivement nous voyons qu'il y a une petite différence de moyennes qui démontre que les Guichetiers ont une meilleure santé mentale que les Facteurs. Mais cette

différence n'étant pas significative, nous pouvons assurer que l'hypothèse est corroborée.

15.7. L'Hypothèse 7

Nous avons effectué une analyse de *régression linéaire multiple* avec la méthode *stepwise*, que ce soit pour l'échantillon des Facteurs ou pour celui des Guichetiers, en utilisant comme variable dépendante la moyenne trouvée au GHQ 12, et comme variables indépendantes les trois facteurs de l'échelle de la motivation au travail (motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et Amotivation).

Ainsi, sur la capacité des dimensions de la motivation pour le travail de révéler le niveau de santé mentale des Facteurs, la méthode *stepwise* ($F [1, 103] = 10,64 ; p < 0,01$), montre que la motivation Intrinsèque présente un poids de régression significatif ($\beta = -0,31$). Ce modèle explique 9% de la variation des données. En examinant les données de ce tableau, nous pouvons dire que la Motivation Intrinsèque est associée de manière inverse avec les plus grands scores dans le GHQ-12, c'est-à-dire que les Facteurs qui présentent un plus grand niveau de motivation intrinsèque ont tendance à avoir de meilleurs scores de santé mentale.

Tableau 42- Régression entre motivation pour le travail et santé mentale parmi les Facteurs.

Motivation pour le travail	Santé Mentale		
	B	Beta	T
Motivation Intrinsèque	-0,11	-0,31	-3,26*
Constante	1,32		
$R^2 = 0,09$			
$F (1, 103) = 10,636^*$			

Note: * $p < 0,01$. Les poids de régression sont significatifs et sont en noir.

En ce qui concerne les Guichetiers, la régression linéaire avec la méthode *stepwise* ($F [1, 93] = 9,87; p < 0,05$) montre que la variable motivation extrinsèque fournit un poids de régression significatif ($\beta = -0,31$), en expliquant 10% de la variance. Ces données montrent que quand les Guichetiers ont de hauts scores en *motivation extrinsèque*, ils ont un faible score au GHQ-12. Ce résultat montre que la présence de motivation extrinsèque est favorable à de bonnes conditions de santé mentale.

Tableau 43- Régression entre motivation pour le travail et santé mentale parmi les Guichetiers

Motivation pour le travail	Santé Mentale		
	B	Beta	T
Motivation Extrinsèque	-0,124	-0,31	-3,14*
Constante	2,43		
	$R^2 = 0,10$		
	$F(1, 93) = 9,877^*$		

Note : * $p < 0,05$. Les poids de régression sont significatifs et sont en noir

Il est ainsi mis en évidence que la motivation pour le travail a un impact sur le degré de santé mentale des travailleurs de la Poste : de hauts niveaux de motivation extrinsèque sont rapportés à de meilleures conditions de santé mentale chez les Guichetiers, tandis que lorsque la motivation intrinsèque présente de bons indices, ce sont les Facteurs qui ont une meilleure santé mentale. Les analyses que nous avons réalisées confirment notre hypothèse : la motivation pour le travail influence le niveau de santé mentale des Facteurs et des Guichetiers de la Poste au Brésil.

15.8. L'Hypothèse 8

Nous avons réalisé ici deux analyses de *régression linéaire multiple* avec la méthode *stepwise* (l'une pour l'échantillon des Facteurs, l'autre pour l'échantillon des Guichetiers), en utilisant comme des variables dépendantes la ponctuation moyenne dans le GHQ 12 et comme des variables indépendantes les trois facteurs d'organisation du travail : *contenu du travail*, *processus de travail*, et *rythme de travail* pour l'échantillon des Guichetiers; et *contenu du travail*, *processus de travail* et *charge de travail* pour l'échantillon des Facteurs.

Les analyses de régression linéaire pour les données des Guichetiers confirment que seul le rythme de travail ($F(1,107) = 10,03$; $p < 0,01$) a un poids de régression significatif ($\beta = -0,29$) et explique 8% de la variance totale. Ainsi, plus le rythme de travail des Guichetiers est intense, plus ils risquent leur santé mentale.

Tableau 44- Régression Linéaire avec les trois facteurs d'organisation du travail comme indicateurs de la Santé Mentale pour les Guichetiers.

Organisation du Travail	Santé Mentale		
	B	Beta	T
Rythme de Travail	0,16	0,29	3,17*
Constante	1,00		

$R^2 = 0,08$
 $F(1, 107) = 10,03^*$

Note : * $p < 0,01$. Les poids de régression sont significatifs et sont en noir

Pour les Facteurs, c'est la dimension *contenu du travail* qui a un poids de régression significatif ($p < 0,001$), et qui explique 19% de la variance totale dans le GHQ-12. C'est-à-dire que plus les facteurs ont des évaluations hautes du contenu du travail (contenu du travail significatif), moins ils ont des scores élevés au GHQ-12 (bon niveau de santé mentale).

Tableau 45- Régression Linéaire avec les trois dimensions d'organisation du travail comme prédicats de la Santé Mentale pour des Facteurs.

Organisation du Travail	Santé Mentale		
	B	Beta	T
	-		
Contenu du travail	0,18	-0,44	-5,05*
Constante	2,73		

$R^2 = 0,19$
 $F(1, 107) = 25,53^*$

Note : * $p < 0,001$. Les poids de régression sont significatifs et sont en noir

Avec ces analyses, nous constatons que des rythmes de travail intensifs entraînent chez les Guichetiers des problèmes de santé mentale, tandis que pour les Facteurs c'est un contenu du travail qui n'apporte rien et n'a pas de sens peut entraîner une réduction du niveau de santé mentale. Plus globalement, et dans le sens de notre hypothèse, cela signifie qu'une organisation du travail négative peut être néfaste à la santé mentale des Facteurs et des Guichetiers.

15.9. Modélisation par équations structurelles

Après ces analyses, nous avons utilisé le logiciel AMOS (*Analysis of Moment Structures*) version 18.0 et réalisé une *Path Analysis* pour examiner

l'adéquation d'un modèle explicatif basé sur les analyses de régression que nous avons faites auparavant. Ainsi pour les Facteurs, nous avons utilisé les variables *motivation intrinsèque* et *contenu du travail* comme explicatives du niveau de santé mentale. Pour les Guichetiers nous avons mis en place les variables motivation extrinsèque et rythme de travail. Ensuite, nous avons mis en œuvre les quatre meilleurs items de chaque échelle pour en tirer un modèle plus simple, avec une moindre quantité de variables, tout en conservant un nombre approprié de variables afin de ne pas produire un modèle sous-identifié (un modèle avec plus de paramètres à être estimés que de variances et covariances des items), avec un minimum de trois ou quatre items (Hair, Black, Babim, Anderson & Tatham, 2009). Le modèle mis en place a été l'estimateur ML (Maximum Likelihood), en considérant la covariance matrice. Ce type d'analyse offre plusieurs indicateurs d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques, ces dernières étant les plus importantes (Byrne, 2001 ; Gerson 2003 ; Tabachnick & Fideli, 2006) :

- Le Chi-deux (X^2) atteste de la probabilité que le modèle soit bien ajusté aux données. Plus grande est sa valeur, plus mauvais est l'ajustement. Un résultat de X^2 statistiquement significatif montre des différences entre les données et le modèle théorique qu'il teste. Le X^2 est influencé par la taille de l'échantillon et assume la multinormalité d'ensemble des variables. Ce modèle est peu utilisé dans la littérature, car il est plus commun de prendre en charge sa raison par rapport aux degrés de liberté ($X^2/g.l.$). De ce fait, si nous recommandons les valeurs entre 2 et 3 comme indicateurs d'ajustement approprié, ces valeurs sont possibles jusqu'à l'indice 5 (Byrne, 2001).
- Le Goodness-of-fit index (GFI) et l'Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI) indiquent la proportion de la variance-covariance dans les données expliquées par le modèle. Celle-ci varie entre zéro et un, avec des valeurs autour de 0,90 indiquant un ajustement satisfaisant (Van de Vijver et Leung, 1997 ; Hu et Bentler, 1999).
- Le CFI (Comparatif Fit Index) est un indice comparatif supplémentaire d'ajustement au modèle. Il compare la matrice de covariance prédite par le modèle avec celle réellement observée. Pour démontrer un ajustement bien approprié, sont admises des valeurs égales au-dessus de 0,90.
- La *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), avec un intervalle

de confiance de 90% (IC90%), est considéré un indicateur de « méchanceté » de l'ajustement. C'est-à-dire que des valeurs hautes montrent que le modèle n'est pas ajusté. La valeur idéale pour le RMSEA se localise entre 0,05 et 0,08, mais nous pouvons accepter jusqu'à 0,10.

Présentons maintenant les résultats de cette *path analysis* entre les dimensions *motivation intrinsèque* et *contenu du travail* pour expliquer le niveau de santé mentale des Facteurs.

En ce qui concerne la motivation intrinsèque, les items les plus fort que nous avons utilisé pour la path analysis sont : plusieurs choses dans ce travail stimulent la curiosité à connaître davantage (item14) ; beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans le travail (item 5) ; il y a souvent des choses intéressantes à apprendre dans le travail (item 19) ; et plaisir intense qu'ils ressentent à faire les tâches intéressantes du travail (item 21).

Relativement à la dimension contenu du travail, les items les plus fort pour la path analysis ont été les suivants : l'ECT offre des formations nécessaires pour accomplir ses fonctions dans de bonnes conditions (item 1) ; il y a des bonnes relations entre collègues de travail (item 30) ; l'ECT établit des objectifs faciles à accomplir (item12) et Les tâches attribuées font partie de leurs fonctions (item 27).

Ainsi, après avoir retenu ces items, nous avons élaboré le modèle suivant (figure 2) :

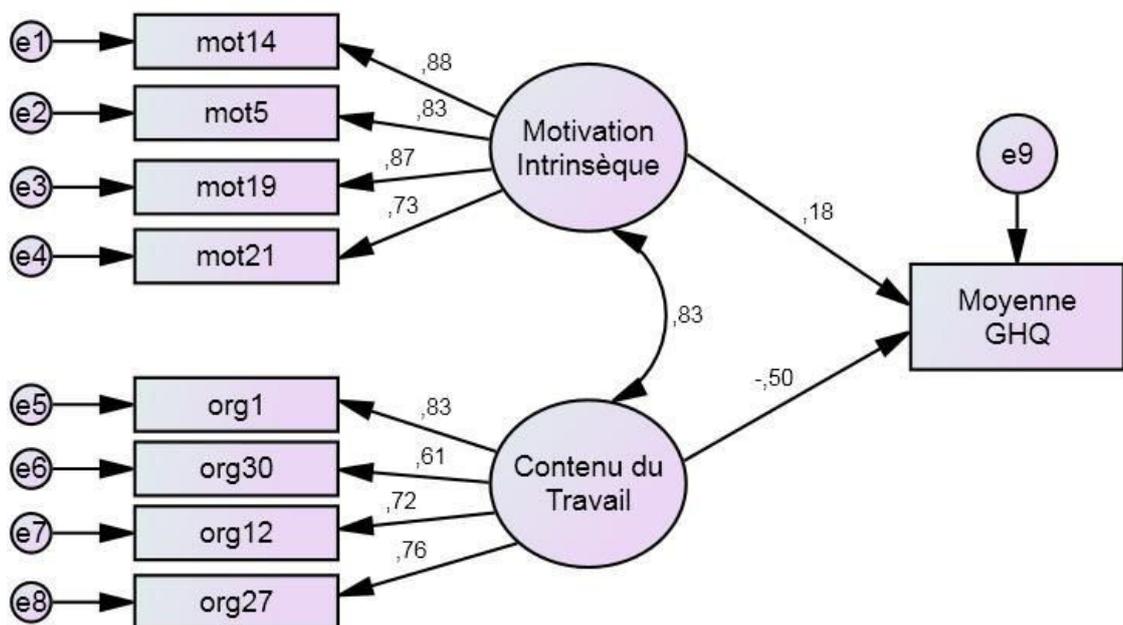


Figure 2- Le modèle explicatif des Facteurs

Il semble que le modèle explicatif pour les Facteurs ne soit pas parfait, ce qui doit être mieux vérifié par la méthode du maximum de vraisemblance (ML) en prenant en compte la matrice de covariance (Tableau 46).

Tableau 46- Indices d'ajustement pour le modèle explicatif des Facteurs

χ^2	gl	$\chi^2/$ gl	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
32,7	25	1,31	0,948	0,907	0,988	0,048 (0,000 – 0,089)

Il convient de noter dans le tableau 46 que le modèle présente des indices d'ajustement satisfaisants par rapport à ce qui est recommandé dans la littérature théorique. Mais en observant les poids de régression dans la figure 5, on s'aperçoit que le λ de la relation motivation intrinsèque dans le GHQ-12 n'est pas statistiquement significatif ($p > 0,05$). Il est possible que ce défaut du modèle soit dû à une forte corrélation entre les variables prédictibles ($r = 0,83$; $p < 0,001$), ce qui peut impliquer des multicollinéarités. De cette manière, l'interprétation des relations se déforme, ce qui rend difficile la vérification des effets de n'importe quel construct, spécialement à cause de leurs interrelations (Hair et al. 2009).

Nous avons aussi, pour les Guichetiers, fait une *path analysis*, mais avec d'autres variables que celles utilisées pour les Facteurs. En fait, les résultats des analyses de régression ont démontré que la santé mentale des Guichetiers est liée à la motivation extrinsèque et au rythme du travail (figure 3).

Pour la motivation extrinsèque les items les plus forts que nous avons utilisés pour la construction du modèle sont : type de travail choisi pour réaliser les projets de carrière (item 30) ; type de travail choisi parce qu'il procure la sécurité (item 16) ; c'est le genre de travail qu'il préfère pour poursuivre la carrière (item 25) ; et c'est le type de travail qu'il a choisi et qu'il préfère pour atteindre un certain niveau de vie (item 2). Ceux-ci sont les items de motivation qui expliquent le mieux le niveau de la santé mentale de ces travailleurs.

Du côté du rythme de travail, les items les plus forts utilisés pour faire la *path analysis* (figure 3) sont : il s'applique à respecter les objectifs de l'entreprise en pensant qu'après ils seront plus élevés (item 11) ; il ne tarde pas beaucoup pour commencer à s'occuper d'un client, en vérité le retard est pour réussir à réduire la queue (item 16) ;

Le rythme de travail est très accéléré (item 31) ; et il s'occupe rapidement des clients pour diminuer la queue qui se forme dans le bureau. (Item 24). Ces items sont les plus responsables d'une influence sur la santé mentale des Guichetiers.

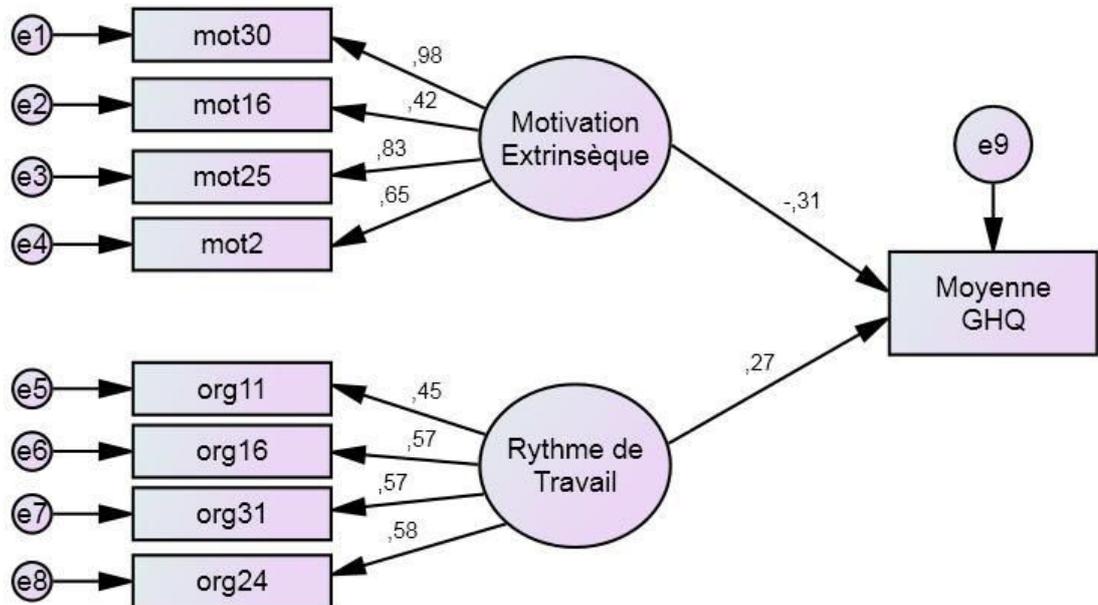


Figure 3 - Modèle explicatif Guichetiers

Pour vérifier l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques, nous avons utilisé le ML (*Maximum Likelihood*), en considérant la matrice de covariances (tableau 47).

Tableau 47-Indices d'ajustement pour le modèle explicatif des Guichetiers

χ^2	gl	$\chi^2/$ gl	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
31,4	26	1,21	0,956	0,924	0,983	0,039 (0,000 – 0,082)

Dans le tableau 47, nous voyons que les bons indices d'ajustement ont été satisfaisants, ce qui démontre que le modèle est bien ajusté aux données. Tous les λ ont été statistiquement différents de zéro ($p < 0,05$).

Au regard des analyses de régression, nous voyons donc que la motivation intrinsèque apporte des contributions pour une meilleure santé mentale des Facteurs, tandis que des évaluations négatives du contenu du travail peuvent entraîner une réduction de leur niveau santé mentale. Relativement aux Guichetiers, des hauts niveaux de motivation extrinsèque sont rapportés à de meilleures conditions de santé

mentale, et inversement, des rythmes de travail intensif peuvent perturber leur santé mentale. En outre, malgré ces différences, nous avons vu qu'il n'existe pas de différence significative entre les Facteurs et les Guichetiers quant à leur niveau de santé mentale. Il est donc possible d'assurer que, quelque soit le genre de motivation et d'organisation du travail, il influence la santé mentale des fonctionnaires brésiliens de l'ECT. C'est-à-dire que les Guichetiers et les Facteurs gardent quasiment le même niveau quant à leurs santé mentale. Ainsi, nous pouvons assurer que ces analyses confirment les hypothèses six, sept et huit de cette recherche.

Par rapport à l'adéquation du modèle explicatif à des analyses de régression, nous avons constaté que, pour les Facteurs, il n'est pas parfait, en dépit de présenter de bons indices d'ajustement avec la méthode du maximum de vraisemblance (ML). Par contre, ces mêmes analyses montrent un très bon ajustement entre le modèle théorique et les données empiriques des Guichetiers, confirmant que la santé mentale de cette catégorie professionnelle est liée à la motivation extrinsèque et au rythme du travail.

Dans cette partie d'étude, l'objectif a été de proposer un modèle heuristique capable d'expliquer le rapport entre des variables *d'organisation du travail* et de *motivation pour le travail* avec la santé mentale des Guichetiers et des Facteurs. Nous croyons que cet objectif a été réussi. Il faut pourtant reconnaître que les résultats de cette partie d'étude ne donnent que des directions pour guider des travaux futurs qui viendront prendre en compte de nouveaux échantillons pour la proposition d'un modèle explicatif.

Discussion

1. Sur l'organisation du travail

Dans cette thèse, nous avons étudié deux groupes de travailleurs : les Facteurs et les Guichetiers de l'ECT de l'État de Paraíba au Brésil. Il s'agit des deux postes essentiels du secteur opérationnel de l'entreprise, avec certaines similitudes entre eux, principalement celle d'être toujours en relation avec le client, mais aussi avec des tâches différentes.

Ainsi, suite à une analyse factorielle exploratoire, nous avons constaté qu'il y avait trois dimensions comprises dans l'organisation du travail des Facteurs et des Guichetiers : deux que nous avons appelées *contenu du travail* et *processus de travail* pour les deux groupes de travailleurs, et une troisième dimension, que nous avons appelée *charge de travail* pour les Facteurs et *rythme de travail* pour les Guichetiers.

L'analyse de l'organisation du travail nous a alors montré que les Guichetiers ont évalué de façon positive le contenu du travail (M=5,84) et le processus de travail (M=4,47), mais qu'ils ont évalué négativement le rythme de travail (M=5,24)¹³. Quant aux Facteurs, ils ont aussi évalué de façon positive le contenu du travail (M=4,93), mais ils ont évalué négativement le processus de travail (M=3,54,) et très négativement la Charge de travail (M=5,39)²².

En ce qui concerne le contenu du travail, les Guichetiers et les Facteurs ont été d'accord avec toutes les composantes de cette dimension, principalement avec les relations entre les collègues, la possibilité d'utiliser leurs habilités et connaissances dans le travail, l'intérêt pour le travail et le sentiment de réalisation professionnelle. Néanmoins, les Facteurs ont été modérément d'accord sur *l'identification avec les tâches* et à la *politique de formation* de l'entreprise. Nous avons aussi vu que les Facteurs les plus expérimentés et ceux qui étaient du niveau collègue étaient les plus d'accord par rapport au contenu du travail, les étudiants universitaires étant les moins d'accord avec cette dimension. Parmi les Guichetiers, les *femmes (réponses suivant le sexe)* et les

²²L'échelle d'évaluation est négativement progressive, c'est-à-dire que plus la réponse est élevée, plus négative sera l'évaluation de la composante concernée.

travailleurs avec des études niveau Bac ont présenté les évaluations les plus positives. En relation au contenu du travail, une étude menée par Monaco et Guimarães (2000) avec des travailleurs de l'ECT de l'État de Santa Catarina, au Brésil, a démontré que l'identification avec les tâches était parmi les plus grandes satisfactions des ecetistas et, en plus, que la politique de formations de l'entreprise donnait la priorité aux gérants et aux chefs à la place de se focaliser sur les travailleurs des niveaux hiérarchiques inférieurs, ce qui entretient quelques rapports avec nos résultats.

Quant au processus de travail, les Guichetiers ont présenté une évaluation très nuancée. D'un côté, il y a des composants qui sont très bien évalués, où prédominent les évaluations positives, mais aussi des composants évalués négativement. Chez les Facteurs, nous avons aussi une évaluation nuancée, mais plutôt négative. Ainsi, les Guichetiers comme les Facteurs ont affirmé qu'ils organisent leur travail de la manière qu'ils considèrent la plus appropriée, que les pauses pendant la journée de travail sont suffisantes pour les remettre d'aplomb, mais aussi qu'ils se sentent surchargés dans le travail (les Facteurs avec les livraisons). Ils affirment encore que leurs objectifs de production ne sont pas faciles à accomplir. Par ailleurs, alors que la majorité des Guichetiers a un sentiment de la reconnaissance de l'entreprise pour le travail accompli, les Facteurs ont affirmé avoir un manque de reconnaissance de la part de l'entreprise (rappelons ici que, selon Trudel, 2000, la dynamique de la reconnaissance est très importante dans le processus de prise en charge de la SST : Santé et Sécurité du Travail). De plus, les Facteurs les plus récents dans l'entreprise et ceux qui sont encore à l'université se sentent les moins concernés par les composants de la dimension processus de travail.

En ce qui concerne la troisième dimension, le rythme de travail (pour les Guichetiers) et la charge de travail (pour les Facteurs) tous les composants ont été évalués négativement. Les Guichetiers comme les Facteurs s'appliquent à respecter les objectifs de l'entreprise mais avec la crainte qu'ils soient ensuite plus élevés ; ils indiquent qu'il n'est pas toujours possible d'accomplir les objectifs sans bouleversements et que leur rythme de travail est trop intense. En outre, les Facteurs ont souligné que les actions du processus de tri sont rapides et très répétitives. Quant aux Guichetiers, les tests statistiques ont montré que les évaluations négatives sont plus fortes s'observent surtout chez les travailleurs qui ont entre 35 et moins de 45 ans et que les plus faibles sont produites par ceux qui ont moins de 25 ans, ce qui est en accord

avec les études de Gemelli et Carvalho (2006) qui montrent que les jeunes travailleurs débutants sont plus susceptibles d'accepter de mauvaises conditions de travail que leurs aînés. Nous avons aussi vu que les Facteurs qui avaient entre 3 et 8 ans d'ancienneté dans le poste sont ceux qui ont évalué le plus négativement la charge de travail.

Rappelons ici que plusieurs études ont été mises en place dans le but de savoir quels étaient les éléments les plus importants pour les travailleurs relativement à l'organisation du travail (au sens large). Une étude menée par Gangloff (1994) auprès de travailleurs d'un centre de tri postal en France a montré que les travailleurs classent comme prioritaires les conditions de travail, les horaires de travail, les relations avec leurs collègues, et pour certaines catégories de personnes, la possibilité d'utiliser leurs compétences et leurs habilités, ainsi qu'une prise de responsabilité. Sur ces différents points, nous nous apercevons que les travailleurs de l'ECT de la Paraíba fournissent des évaluations des conditions de travail bien partagées : parfois elles sont positives, parfois elles sont négatives. En outre, des appréciations au niveau du contenu de travail indiquent une majorité d'évaluations plutôt positives. Une étude de Eler et Coltre (2010), auprès des Facteurs de l'ECT de l'État du Paraná, au Brésil, a montré que la charge de travail venait en deuxième place des indices réduisant le niveau de satisfaction dans le travail et faisant monter l'absentéisme. En outre, une recherche avec des travailleurs du secteur bancaire de Rio de Janeiro a attesté que l'intensification des tâches accroît la charge de travail sur tous les plans, physique, psychique et cognitif (Palácios et al. 2002) et conduit à l'élimination des pauses pendant la journée. Nous pouvons dire que cela concerne aussi les Guichetiers que nous avons étudiés. Cependant, contrairement à ce qui est arrivé avec les travailleurs de la banque, chez les Guichetiers, cette intensification du rythme et de la charge de travail n'a pas encore provoqué la suppression des pauses.

2. Sur la motivation au travail

Concernant la motivation, d'une façon générale les Guichetiers se sont montrés plus positifs que les Facteurs. L'analyse des variables de la motivation intrinsèque montre que une bonne évaluation par les Guichetiers ($M=5,18$; $ET=1,61$) et une appréciation modérée par les Facteurs ($M=4,26$; $ET=1,92$). De cette manière, nous avons constaté que la *satisfaction à réussir dans les tâches difficiles, le plaisir de mettre en œuvre la créativité dans le travail, le plaisir à approfondir des connaissances sur des choses intéressantes, et le plaisir d'apprendre des choses nouvelles dans le travail* (pour

les Guichetiers) ou *s'amuser beaucoup dans le travail* (pour les Facteurs) ont été les composants les mieux évalués dans les deux groupes. Par contre, la composante *des moments de plaisir intense que le travail apporte* a eu la plus petite moyenne parmi les Facteurs (M=3,47), tandis que pour les Guichetiers, la plus petite moyenne a concerné la composante *s'amuser beaucoup dans le travail* (M=3,79). Ces analyses ont aussi mis en évidence que, dans les deux groupes, la motivation intrinsèque la plus forte s'observe chez les travailleurs les plus âgés, ceux qui ont une plus grande ancienneté au poste et ceux qui ont le plus bas niveau de scolarisation. Enfin, il apparaît que le contenu du travail et le processus de travail sont les variables les plus impliquées dans ce genre de motivation.

Rappelons alors que la littérature montre que la motivation intrinsèque (principalement liée au contenu de la tâche) est très importante pour la satisfaction globale dans le travail (Niezborala, Briant-Vicents, Boeuf, Radi, Montastruc & Lapeyre-Mestre, 2008) et contribue positivement à l'évitement des TMS chez les personnes qui travaillent sur ordinateur (Trudel, 2000), comme c'est le cas pour les Guichetiers. De même, dans des études menées par Rocha (2011), il est confirmé que la convivialité observée chez les Facteurs joue un rôle important et assure un résultat positif de la composante *s'amuser beaucoup dans le travail*. Néanmoins, une étude de Martinez, Paraguay & Latorre (2004) auprès des employés d'une entreprise d'assurance maladie à São Paulo, a montré que les travailleurs les moins anciens au travail étaient les plus satisfaits, contrairement à ce que nous avons trouvé ici.

L'étude des variables de la motivation extrinsèque prouve que celles-ci sont faiblement présentes parmi les Facteurs (M=3,98 ET= 2,07) et modérément présentes parmi les Guichetiers (M= 4,80 ; ET=1,74), ce qui devrait être pris en compte dans la gestion de l'entreprise. Néanmoins, les composants *il veut être un(e) «gagnant(e)» dans la vie, le travail c'est sa vie et il ne veut pas échouer*, c'est dans ce genre de travail qu'il préfère poursuivre sa carrière (pour les Guichetiers), et *type de travail choisi pour permettre d'atteindre des objectifs importants en respectant d'autres aspects de la vie* (pour les Facteurs) ont présenté de bonnes évaluations. A l'opposé, les Guichetiers ont fait de basses évaluations de *il faut absolument être bon(ne) dans ce travail, sinon il sera déçu* (M=4,28) et les Facteurs ont fait la même chose pour *c'est dans ce genre de travail qu'il préfère poursuivre sa carrière* (M=3,19). Enfin, nous nous sommes aperçus, chez les Facteurs, que les Facteurs les moins scolarisés sont les plus animés, dans les variables

motivation, par des régulations identifiées et par des régulations introjectées, et que les motivations extrinsèques présentent une petite corrélation avec le contenu et le processus du travail. Quant aux Guichetiers, la motivation extrinsèque est plus intense chez les plus âgés, ceux qui ont une plus grande ancienneté attachée au poste de travail et chez les travailleurs les moins scolarisés. De plus, toujours pour les Guichetiers, il apparaît que le déclenchement de la motivation extrinsèque dépend beaucoup du processus et (surtout) du contenu du travail.

A partir des études de Gangloff (1994), nous pouvons supposer que le fait que des Facteurs ne veulent pas poursuivre leur carrière dans ce genre de travail a peut-être pour origine le manque de correspondance entre la profession souhaitée et la profession effectivement exercée. En outre, le fait que les travailleurs les moins scolarisés soient les plus impliqués par les composantes des variables de la motivation externe vient peut-être du fait que ces travailleurs, avec un bas niveau de scolarité, considèrent que leur travail correspond à leur qualification (Gangloff, 1994) et qu'ils pensent ainsi avoir ce qu'ils méritent. Nous avons aussi vu que, pour la majorité des répondants, principalement les Guichetiers, les analyses sur des composantes rapportées aux aspects financiers du travail (salaire et faire de l'argent) ont présenté une satisfaction faible ou modérée, mais pas une totale insatisfaction. Nous pouvons donc supposer que ces travailleurs ont considéré, dans leurs déterminants de satisfaction/insatisfaction salariale, quelques-uns des aspects complémentaires suivants: la qualification (potentielle) ; le travail effectué ; les besoins et les coûts de la vie ; le salaire dans l'emploi antérieur et la sécurité d'emploi (Gangloff, 1998b).

Par rapport à l'Amotivation, nous voyons des sentiments d'amotivation parmi les Guichetiers, mais qui ne sont pas majoritaires ($M=3,55$ $ET=1,77$), tandis que chez les Facteurs ils sont modérément présents ($M=4,36$; $ET=1,94$). Les composants *on attend trop de nous* (Guichetiers) et *imposition de normes de rendements trop élevées* (Facteurs) ont été les plus soulignés. Cette réalité implique principalement les Guichetiers les plus âgés, et les Guichetiers de sexe masculin. Nous constatons également le sentiment d'amotivation découle d'un *processus* et d'un *contenu de travail* évalués négativement, principalement par *l'intensification du rythme de travail* (chez les Guichetiers) et par une évaluation négative de la charge de travail (chez les Facteurs).

Plus globalement, nous voyons que les sentiments d'Amotivation ont par origine principale trop d'expectatives des chefs vis-à-vis de la quantité de travail, et des normes de rendements trop élevées. Certaines études menées au Brésil (Rocha, 2011 ; Rossi et

al. 2007) ont montré que l'augmentation de la quantité de lettres à porter quotidiennement par les Facteurs faisait progresser aussi les responsabilités et les pressions sur les Facteurs. Ainsi, pour rendre compte de cette charge de travail et accomplir les objectifs de production, les Facteurs mettent en place une auto-accelération du rythme de travail, ce qui les conduit parfois à sauter leur repas de midi. Cette situation fait progresser le niveau d'insatisfaction (Rocha, 2011). Dans une autre étude, sur les conséquences des transformations du travail sur la santé des travailleurs de la Poste en France, Cuvelier et Caroly (2011) ont montré la forte standardisation du travail de tri, en soulignant que ce travail demande beaucoup de gestes répétitifs des membres supérieurs (principalement le côté droit) pendant des heures, mais aussi des sollicitations des épaules, du coude et du poignet, auxquels on ajoute les difficultés du travail pour la distribution des lettres. Pour les travailleurs interviewés, il s'agit d'un métier pénible. Mais, contrairement aux brésiliens, ils préfèrent prendre leur repas et arriver plus tôt le matin.

Nous constatons donc que la satisfaction au travail ne dépend pas seulement du salaire ou de bonnes conditions de travail. Selon Castel (2011), la satisfaction au travail résulte de la perception par l'individu de l'adéquation entre ses attentes et les caractéristiques de son environnement de travail et de son activité. Par ailleurs, être globalement satisfait de son travail, ne signifie pas ne pas y trouver d'insatisfactions importantes. C'est pourquoi la connaissance des insatisfactions relatives sur tel ou tel aspect est importante, notamment sur le plan de la santé mentale (Martinez et al., 2004), l'insatisfaction pouvant détériorer le bien-être et la santé mentale (Bouteyre, 2006).

3. Sur la santé mentale

Après avoir traité de la question de la satisfaction/insatisfaction au travail, nous mettrons maintenant l'accent sur la santé mentale des postiers. A partir des analyses du GHQ-12 nous nous sommes aperçus que nous pouvons étudier les réponses des travailleurs à partir de deux dimensions : Anxiété et Dépression chez les Guichetiers, et Dépression, Tension Émotionnelle et Auto-efficacité chez les Facteurs.

En ce qui concerne les Guichetiers, une analyse de l'ensemble des variables du construit *Dépression* montre une prévalence d'indices de bonne santé mentale. C'est plus précisément par rapport au GHQ 11 (Avez-vous imaginé que vous étiez une personne qui ne servait à rien ?) que les travailleurs ont présenté le meilleur indicateur de santé, et inversement c'est le GHQ 8 (Avez-vous été capable d'affronter de façon

appropriée vos problèmes?) qui a le moins contribué à une bonne santé mentale. Plus globalement, nous avons vu que 95,6% des répondants sont dans une situation satisfaisante de santé mentale, tandis que 4,4% des répondants peuvent être considérés comme vivant une situation préoccupante en ce qui concerne la souffrance psychique, déjà manifestée par quelques symptômes de dépression. Dans ce contexte ce sont les variables d'organisation du travail et de la motivation au travail qui ont le plus d'influence pour conduire les Guichetiers à la dépression. Quant à l'organisation du travail, le manque de réalisation professionnelle par l'accomplissement des tâches et le basdegré d'identification des travailleurs avec leurs tâches ont été les variables ayant le plus d'influence négativesur ce domaine de la santé mentale au travail. En ce qui concerne la motivation, les Guichetiers qui n'avaient pas choisi ce travail, ceux qui affirmaient que le travail n'offre pas de choses nouvelles ou intéressantes à apprendre, ont été les plus touchés par la dépression.

Pour les Facteurs, l'analyse de la dimension « Dépression et Tension Émotionnelle » n'a montré de prédominance de réponses négatives dans aucun des items du GHQ 12. Les variables *imaginequ'il est une personne qui ne servait à rien* (GHQ 11) et *s'est senti(e) raisonnablement heureux(euse) en considérant toutes les circonstances* (GHQ 12), ont été celles qui ont le plus contribué à l'aspect positif de santé mentale. En revanche, les variables *est constamment soucieux et tendu* (GHQ 5) et *despréoccupations lui font perdre le sommeil* (GHQ 2), ont été celles qui ont présenté les plus grands pourcentages de réponses négatives. Pour autant, si la plupart des Facteurs est dans un cadre satisfaisant quant à leur santé mentale, 20,7% d'entre eux se trouvent dans une situation préoccupante par rapport à la dépression et à la tension émotionnelle. Ainsi, les Facteurs ayant les revenus mensuels les plus importants sont *peu heureux et découragé* (GHQ 9), et moins heureux *considérant toutes les circonstances* (GHQ 12) que leurs collègues à plus faible revenu. En outre, nous avons vu que les femmes ont davantage *perdu la confiance en elles-mêmes* que les hommes (GHQ 10). Quant à des variables d'organisation du travail nous nous sommes aperçu que les relations avec les chefs, le sentiment de réalisation professionnelle *via* l'accomplissement des tâches et l'identification des Facteurs avec leurs tâches sont les variables les plus importantes pour la bonne santé mentale dans cette dimension. Nous avons aussi vu que cette dimension de la santé mentale présente des corrélations avec des variables de motivation intrinsèque (principalement) et d'Amotivation. Ainsi, le *plaisir d'apprendre des choses nouvelles*, la *curiosité à connaître davantage*, un *travail amusant*

et des choses intéressantes à apprendre dans le travail sont les principales variables de la motivation intrinsèque qui, quand elles sont bien évaluées, aident à garder une bonne santé ou, lors de leur absence, font place à de la dépression et de la tension émotionnelle. Enfin, nous constatons que des conditions de travail trop difficiles ou irréalistes sont les variables d'Amotivation qui ont le plus d'influence pour déclencher un problème de santé mentale.

Rappelons ici que de nombreux chercheurs (Cohidon & Santin, 2007 ; Huez 2003 ; Dejours, 2004 ; Merlo & Barbarini, 2002 ; Seligmann-Silva, Bernardo, Maeno & Kato, 2010) ont déjà montré la répercussion des nouvelles formes d'organisation du travail sur la santé mentale. À ce sujet, Bouteiller et Franciosi (2010) affirment que les réorganisations du travail conduisent à des changements constants sur les moyens de travail, les rythmes, les relations entre collègues, et le modèle de management (souvent basé sur la mise en concurrence des équipes de travail en provoquant un durcissement des relations au travail). Tout cela déclenche un accroissement de la charge de travail, une diminution des possibilités pour les fonctionnaires d'utiliser leurs habilités et beaucoup de pressions sur les délais ou sur les horaires, d'où des conditions de travail plus difficilement supportables. Selon Cohidon et Santin (2007) de telles situations sont provocatrices de troubles de santé mentale. Au Brésil, une recherche sur les effets des transformations organisationnelles d'une banque publique sur la santé des travailleurs a prouvé que, entre les années de 1998 à 2003, les troubles mentaux et du comportement tenaient la deuxième place des arrêts maladie, avec 19,28% du total des jours d'arrêts. Parmi ces troubles mentaux, les troubles d'humeur étaient de 55% et les troubles névrotiques de 32%. A la fin de l'année 2005, les troubles mentaux et du comportement étaient responsables de 25% des arrêts maladie (Silva, Pinheiro & Sakurai, 2007). Il est cependant important de souligner que, même s'il ne s'agit pas de troubles mentaux graves mais majoritairement de « troubles mentaux courants » -TMC, comme par exemple des degrés légers de troubles d'humeur (dépression) et des troubles névrotiques (anxiété), ils peuvent s'aggraver et devenir des troubles mentaux graves – TMG s'ils ne sont pas pris en charge par les services de santé (OCDE, 2012).

Au Canada, une étude menée par le Groupe de Recherches Shepell (2005) auprès des travailleurs qui ont utilisé les services des Programmes d'Aide aux Employés – PAE, a montré que les symptômes de dépression représentaient 6,16 % et les symptômes d'anxiété 2,63 % des problèmes des travailleurs étudiés. Cette étude a aussi montré que la dépression était plus courante chez les plus jeunes et les plus âgés, et que l'anxiété était plus présente chez les personnes de 20 à 29 ans. En France, une étude sur

la santé mentale des agents commerciaux des gares a découvert une proportion de 27,4% pour les troubles d'anxiété et de 52,8% pour la dépression sur l'ensemble de la population étudiée, et que les femmes étaient les plus touchées (Bruder, Treyve, Francois-Ribeiro, Verges, Viltart, Delalleau, Duperrier, Lerest, Koenig et Morand, 2008). En ce qui concerne la dépression au travail, une étude, menée par Bressol (2004) à la demande du Conseil Economique et Social de la République Française, étude portant sur l'organisation du travail et les nouveaux risques pour la santé des salariés, a présenté quatre groupes de pathologies liées à de nouvelles formes d'organisation du travail, et parmi celles-ci, la dépression est décrite comme un des « signes extrêmes d'expression de la souffrance » (p.16).

Ainsi, comme dans notre étude, où l'on voit que des conditions de travail trop difficiles ou irréalistes contribuent à la dépression et la tension émotionnelle des Facteurs, les études de Bouteiller et Franciosi (2010) chez les agents de la SNCF ont montré que la nécessité de travailler vite, de traiter plusieurs informations en même temps et de travailler sous la pression de délais, est une contrainte mentalement insupportable pour des agents s'ils n'ont pas les moyens d'y faire face. Ces auteurs affirment également que le sens que le travail possède pour les salariés est un élément important pour la santé mentale des agents de la SNCF, de la même façon que nous avons trouvé cet élément chez les Facteurs brésiliens.

Passons maintenant à l'analyse de « l'Anxiété » chez les Guichetiers. Nous nous sommes ici aperçus que la sensation d'être *toujours soucieux et tendu* (GHQ 5) a constitué le plus fort indicateur de mauvaise santé mentale. La *perte du sommeil* à cause des préoccupations (GHQ 2) et des *difficultés de concentration dans le travail* (GHQ 1) ont aussi constitué des indicateurs négatifs. En revanche, les évaluations sur *sensation dene pas pouvoir dépasser les difficultés* (GHQ 6), *profiter bien des activités quotidiennes normales* (GHQ 7) et *n'avoir pas le sentiment d'être malheureux ou déprimé* (GHQ 9) ont constitué les meilleures évaluations dans le domaine de l'anxiété. Ainsi, en accord avec ce qui se passe dans la population générale, la majorité des travailleurs se trouve dans une bonne situation de santé mentale. Par contre, 33,1% des Guichetiers présentent une situation préoccupante sur le plan de l'anxiété. Les analyses statistiques ont par ailleurs montré des liens entre l'anxiété et les variables d'organisation du travail et de la motivation au travail. Pour l'organisation du travail, nous avons vu que les Guichetiers attachés à des bureaux avec 1 ou 2 fonctionnaires et ceux qui n'ont pas trouvé de rapport entre leurs tâches et leur poste de Guichetier sont

les plus touchés par l'anxiété. De même, ceux qui se sentent surchargés par le travail ou avec un rythme du travail très accéléré ont présenté des indices très forts d'anxiété. Deuxièmement, par rapport à la motivation, quand le travail n'est pas la conséquence du choix des Guichetiers, quand ils n'ont pas des moments de plaisir dans le travail, quand ils pensent qu'il leur manque des habilités importantes pour faire leurs tâches ou quand le travail ne leur apportent pas d'émotions positives, alors on observe des poussées d'anxiété.

Plusieurs études montrent que l'anxiété est de plus en plus présente dans le monde du travail. Au Canada, les demandes d'invalidités soumises aux assureurs privés pour un diagnostic d'anxiété sont passées de 11% du total des demandes en 1985 à 29% en 1998 (SunLife, 1999). Toujours au Canada, une étude sur la santé mentale au travail menée par Poirier et Lafrenière (2003) a trouvé un taux de 34% des troubles d'anxiété parmi des travailleurs de plusieurs secteurs. Dans cette recherche, les résultats indiquent que la surcharge de travail (18 %), les problèmes liés à l'adaptation au travail (8,9%) et les problèmes relationnels avec les collègues (8,6 %) sont parmi les principales sources d'anxiété. Les études réalisées au Brésil par Araújo (1999) confirment qu'une forte surcharge de travail contribue au déclenchement de l'anxiété. Toujours au Brésil, une recherche menée par Palacios et al. (2002) sur des caissiers de banques a montré que l'intensification du rythme est contribuant fortement aux problèmes de santé mentale. Ainsi, sauf pour la variable *problèmes avec les collègues*, ces études renforcent nos résultats chez les Guichetiers brésiliens.

Venons-en à présent au sentiment « d'Auto-efficacité » des Facteurs. Les analyses ont montré que les réponses dans toutes les composantes dans ce construit renvoient majoritairement à une bonne santé mentale. La composante *avoir l'impression qu'il a un rôle utile dans la vie* (GHQ 3) a présenté le plus grand pourcentage de réponses positives, et les composantes relatives à la *capacité de profiter convenablement des activités quotidiennes normales* (GHQ 7) et à *se concentrer sur ce qu'il faut faire* (GHQ 1), sont, à égalité, celles qui ont obtenu le moins de réponses positives. Ainsi, seuls 24,4% des Facteurs n'ont pas de sentiment d'auto-efficacité et se placent dans une situation de souffrance psychique. Nos analyses statistiques ont par ailleurs identifié plusieurs variables d'organisation du travail et de la motivation au travail contribuant à l'existence ou à l'absence du sentiment d'auto-efficacité. Ainsi, le sentiment de l'absence d'auto-efficacité est plus grand chez les plus jeunes, chez ceux qui ont le moins d'ancienneté de travail dans l'ECT et le moins de temps de travail

attaché au poste. En outre, nous avons vu que les femmes sont les moins concernées par le fait de ne pas être capables de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales (GHQ 7). Nous avons aussi constaté qu'avoir un sentiment de réalisation professionnelle par l'accomplissement des tâches, s'identifier avec les tâches, avoir des bonnes relations avec les chefs et (surtout) les collègues, constituent un apport de bonne santé mentale. En ce qui concerne la motivation, nous constatons que le sentiment d'auto-efficacité est influencé par les motivations intrinsèques et extrinsèques, comme par exemple *faire le travail pourqu'il réveille la curiosité des travailleurs à connaître davantage (MI)*, le travail *offre des moments de plaisir (MI)* et *permet de réaliser des projets de carrières (ME)*. *A contrario*, ce sont encore les conditions de travail irréalistes (AM) qui collaborent au sentiment de manque d'auto-efficacité.

Selon Bandura (1977), l'auto-efficacité se rapporte à une évaluation individuelle des capacités de la personne pour organiser et exécuter des actions avec un bon niveau de performance. Il faut néanmoins souligner que l'auto-efficacité est indépendante des aptitudes : il s'agit d'un jugement du travailleur par rapport à lui-même, sur ses capacités d'action et de réussite dans des activités, indépendamment de ses aptitudes. Dans une étude sur le bien-être psychologique des travailleurs du secteur bancaire brésilien, Paiva, Suennia et Borges (2009) ont découvert qu'avoir de bonnes conditions économiques favorise la perception d'auto-efficacité. Dans un article sur la précarité d'emploi de travailleurs du secteur pétrolier, Borges (2002) a identifié que 25% du personnel étaient dans une situation préoccupante par rapport au sentiment d'auto-efficacité, ce qui correspond à ce que nous avons trouvé chez les Facteurs. Au Portugal, une recherche réalisée par Ferreira, Gonçalves et Coimbra (2008) a conclu que de fortes pressions et une grande surcharge dans le travail réduisent la perception d'auto-efficacité. Ces auteurs indiquent aussi qu'une perception élevée d'auto-efficacité est corrélée avec un faible niveau d'anxiété. En France, une étude de Nagels (2007), menée sur des travailleurs de la santé publique en formation à l'ENSP, montre que les directeurs et gestionnaires, c'est-à-dire les décideurs, avaient un score plus élevé d'auto-efficacité que leurs collègues qui ne possédaient pas les moyens pour faire reconnaître leur maîtrise du travail. Cette étude a aussi montré que quand les fonctions occupées semblent complexes, il y a une réduction de l'auto-efficacité. En outre, des recherches de Colquit, LePine et Noe (2000) ont montré le rapport significatif qu'il y a entre l'auto-efficacité, la performance au travail et le développement des compétences. D'une façon générale, il apparaît que ces recherches valident les résultats de notre étude

quand nous affirmons que le sentiment de réalisation professionnelle, l'identification avec les tâches et la contribution du travail pour *réaliser les projets de carrières* favorisent le sentiment d'auto-efficacité dans le travail. Ces travaux décrits corroborent également nos conclusions, quand nous affirmons que les sentiments d'auto-efficacité les plus faibles concernent les Facteurs les moins expérimentés (peut-être parce qu'ils ne maîtrisent pas leur, ce qui la leur rend complexe) et que cette faiblesse est accrue par des conditions de travail considérées comme irréalistes.

4. Sur des analyses de la Psychodynamique du travail

Examinons à présent les données obtenues lors des interviews que nous avons effectuées avec des Guichetiers et des Facteurs.

En ce qui concerne l'organisation du travail des Guichetiers dans l'ECT au Brésil, nous remarquons qu'elle a évolué de l'époque du tampon à celle de l'ordinateur, entre les années 1990 et les années 2000. En effet, au Brésil, les années 90 ont été marquées par un fort développement de l'informatique avec des répercussions dans le secteur des services et ce qui est vécu comme un grand changement en ce qui concerne les processus productifs. Ces changements ont conduit à deux constats de la part des Guichetiers : ils ont dit avoir constaté une amélioration des processus de travail, mais par contre une augmentation de la quantité de leurs tâches, avec des répercussions sur le rythme de travail. Cependant, nous avons observé que les évaluations du rythme de travail sont toujours influencées par l'expérience antérieure. D'abord, nous avons constaté que ceux qui, auparavant, avaient travaillé dans des situations totalement différentes de l'actuelle, comme par exemple le travail dans des bureaux unipersonnels avec une très lourde charge de travail, avaient tendance à évaluer le rythme de travail actuel comme étant plus lent ou égal à celui d'avant ; par contre, les autres Guichetiers ont évalué le rythme de travail d'aujourd'hui comme plus intense que celui d'avant. C'est pourquoi, pour la majorité des Guichetiers, les objectifs de production de l'entreprise est estimée comme plus rigide et rigoureuse aujourd'hui qu'à l'époque où ils ont débuté dans le poste de Guichetier. En outre, ils ont aussi dit que pour accomplir ces nouveaux objectifs, ils doivent faire usage de leur créativité, comme par exemple rendre visite à des magasins et à des bureaux pour offrir les services de l'ECT, ce qui bouleverse le cours normal du travail. Comme conséquence, nous avons constaté l'existence d'une règle implicite, informelle, selon laquelle il ne faut pas accomplir

intégralement les objectifs de production, ceci afin d'éviter de nouveaux objectifs encore plus difficiles à réaliser. Et si, en dépit de ces contraintes, la majorité des Guichetiers a révélé être satisfait du travail, il faut cependant souligner que nous avons parfois observé que ce qu'ils appellent satisfaction est en fait une posture d'accommodation face à la réalité du marché de travail et au sentiment de gratitude pour avoir un emploi stable. Cette analyse est renforcée par le fait que seulement 55% des interviewés répéteraient leur choix professionnel (contre 84% qui ont affirmé qu'ils étaient satisfaits) tandis que 36% ne le répéteraient pas.

Relativement aux questions directement liées à la santé mentale, nous nous sommes aperçus que le travail dans les bureaux de la Poste, surtout dans les petites et moyennes villes, présente des risques pour la sécurité des Guichetiers, principalement des risques de violence physique par des actes de cambriolage. Pour les Guichetiers victimes de ces actes, l'une des conséquences, au niveau de la santé mentale, est l'apparition du Trouble du Stress Post-Traumatique. Néanmoins, les problèmes graves de santé mentale sont des cas isolés : d'une part la réalité de l'organisation et des situations de travail ne renvoient pas toujours à la maladie mentale, et d'autre part les Guichetiers disposent d'un collectif de travail structuré leur permettant de construire des stratégies pour affronter les contraintes du travail, éviter la souffrance et la transformer, si possible, en plaisir. C'est dans ce collectif de travail que les Guichetiers établissent leurs relations intersubjectives avec les collègues, avec les clients, les chefs et l'entreprise.

Les analyses ont ainsi montré que les relations des Guichetiers avec leurs clients jouent un rôle important pour le plaisir ou pour la souffrance dans le travail, principalement quand le rythme est très accéléré et qu'il faut réduire le temps d'attente, ou inversement quand les soucis de sécurité conduisent à une méfiance exagérée vis-à-vis des clients. Quant aux relations intersubjectives avec les collègues, nous avons vu que le climat d'amitié, de confiance et de solidarité constitue le carburant permettant d'affronter les contraintes du travail et de contribuer à la satisfaction et au plaisir au travail. Relativement aux relations intersubjectives avec les chefs, nous remarquons qu'elles sont généralement positives, mais que la non participation des Guichetiers aux décisions et l'autoritarisme des chefs (qui peut aller jusqu'au harcèlement moral) en sont les aspects les plus négatifs et qu'ils peuvent entraîner la souffrance psychique. Quant aux relations avec l'organisation, elles sont basées sur l'ambiguïté des objectifs

de production et du modèle de gestion, sur l'espoir d'une plus grande réussite dans l'entreprise et sur un sentiment de valorisation sociale par le fait d'être fonctionnaires de l'ECT. Nous pouvons ainsi dire que c'est dans le collectif de travail que les Guichetiers, *via* les relations intersubjectives, partagent leurs impressions sur le travail, mettent en œuvre des actions pour régler le décalage existant entre le travail prescrit et le travail réel, mettent en œuvre leurs engagements, leur créativité, leur inventivité et leur ingéniosité pour trouver des solutions permettant d'optimiser le fonctionnement des bureaux de poste. Parmi ces prises d'initiatives, citons les heures de travail supplémentaires, non payées, pour rendre atteindables les objectifs ; ils apportent leur repas de midi au bureau et utilisent leurs deux heures de pause légale pour faire avancer le travail ; à la fin de la journée, ils sortent avec des objets pour effectuer de nouvelles livraisons à domicile. Mais il n'existe pas de visibilité 'formelle' des actes d'ingéniosité de la part de la hiérarchie, ni de véritable « espace de discussion ». Les résultats de l'intelligence astucieuse n'étant pas vraiment 'visibles' pour la direction de l'entreprise, la reconnaissance est, elle aussi, 'invisible', et placée principalement au niveau de la gérance du bureau. Les Guichetiers qui vivent cette situation peuvent avoir accès à un jugement de beauté de la part de leurs collègues et à un limité et invisible jugement d'utilité de la hiérarchie, voire à un jugement d'utilité de la part des clients. Une reconnaissance donc mitigée. Malgré cela, il est possible de trouver une place pour le plaisir. Par exemple pour ceux qui parviennent à mettre en jeu leurs connaissances et contribuent ainsi au résultat du travail, ce qui leur procure la reconnaissance de leurs collègues et de leurs chefs, principalement locaux. Et il y a aussi le plaisir lié aux relations avec les clients.

Mais si nous avons effectivement trouvé le plaisir, nous avons également trouvé des expressions de souffrance psychique. Premièrement il y a des Guichetiers qui ont majoritairement manifesté de la satisfaction et du plaisir, mais avec aussi des éléments de souffrance, notamment liés à la peur de la précarité. Deuxièmement, nous avons des situations où la souffrance découle de l'invisibilité des ficelles et des réadaptations des procédures de travail ; de l'intensification du travail ; des pressions au travail ; de la surcharge de travail et de la peur de la précarité. Nous pouvons donc dire que, si, pour certains, les relations intersubjectives permettent de transformer la souffrance en plaisir, pour les autres, l'absence de la reconnaissance de leurs efforts et de leurs apports au travail va les amener vers la souffrance, d'où des stratégies défensives. Ainsi, pour affronter les objectifs de production 'inaccessibles', les travailleurs utilisent une

stratégie collective de défense basée sur l'oubli de ces objectifs (ce qui, paradoxalement, conduit à une intensification du travail et davantage de présentéisme, par la mise en place d'objectifs alternatifs, plus faciles à atteindre mais aussi plus nombreux). De plus, pour faire face à la souffrance qui provient des autres contraintes du travail, comme la politique d'évaluation de la performance et les retards dans l'entretien des ordinateurs, les Guichetiers mettent en œuvre une stratégie défensive de négation, en affirmant par exemple que cela ne leur pose aucun problème. A cette négation va s'ajouter l'amour pour le travail (par exemple quand ils affirment « c'est le travail meilleur du monde ») et la satisfaction instrumentale issue du travail (« je suis satisfait parce que c'est avec ce travail que je peut payer mon université »).

A l'exemple de ce qui arrive en France, au Brésil le travail des Guichetiers est marqué par la présence de plusieurs opérateurs dans un même espace, travaillant de façon interdépendante, et faisant des opérations postales, financières et commerciales. Lors d'une importante file d'attente, en cas de panne informatique ou quand il manque de l'argent dans la caisse, les clients deviennent impatients, d'où des problèmes relationnels (Caroly, 2000), mais cela arrive également pour les Guichetiers d'autres secteurs, comme le secteur bancaire, en augmentant la charge de travail et en intensifiant le rythme de travail (Palácios et *al.* 2002 ; Veloso & Pimenta, 2004).

Au Brésil, il ya peu de recherches sur les Guichetiers de la Poste, comparativement aux travaux sur les caissiers des banques, un poste qui ressemble à celui de Guichetier de la poste. Concernant les caissiers des banques, Veloso et Pimenta (2004) ont trouvé des fortes pressions par rapport à toutes sortes d'objectifs de production quantitatifs et qualitatifs qui se traduisent en des contraintes de santé mentale. Plus globalement, les objectifs mis en place dans la majorité des entreprises sont décrites par Flottes (2006) comme généralement irréalisables. Une autre étude menée auprès des services administratifs de l'ECT dans l'État de Santa Catarina au Brésil, atteste que la mise en place d'un programme de qualité totale dans l'entreprise a abouti à une augmentation du contrôle et de la surveillance des travailleurs, à une réduction de leur autonomie et à une augmentation des pressions (Monaco & Guimarães, 2000). Dans une autre étude menée au Brésil, Castelhana (2005) montre que la peur du chômage a déclenché un sentiment de gratitude parmi les travailleurs en poste. Quant aux pathologies mentales au travail, nous avons trouvé des études qui mettent en évidence l'existence de Troubles du Stress Post-Traumatique chez les

ambulanciers en France (Ariel, Pichonnaz, Benoît & Danuser, 2009), les chauffeurs d'autobus au Québec (Boyer & Brunet, 1996) ; ou encore chez les salariés du secteur de la santé (Davis & Breslau, 1994) et avec des travailleurs du secteur bancaire au Brésil (Neto, 2004 ; Bucasio, Vieira, Berger, Martins, Souza, Maia, Figueira & Jardim, 2005; Jaques & Amazarray, 2006).

En ce qui concerne les relations intersubjectives, plusieurs études (avec des caissiers de supermarchés et de banques) renforcent nos résultats quand nous attestons de relations ambiguës avec les clients (Soares, 1997; Veloso & Pimenta, 2004). De même, quand nous affirmons que, malgré les contraintes de travail, les relations intersubjectives entre les Guichetiers jouent dans le sens positif, nous retrouvons les résultats de Caroly (2000; 2002) avec les guichetiers de La Poste en France et ceux de Trudel (2000) dans une étude sur les travailleurs sur ordinateur, également en France. Néanmoins, dans le secteur bancaire, Palácios et *al.* (2002) ont trouvé des résultats différents en affirmant que, dans ce secteur, les caissiers se sentent isolés et surveillés par leurs chefs qui veulent s'assurer que tous travaillent, alors que notre étude fait état de relations majoritairement positives avec la hiérarchie. Veloso et Pimenta (2004) font état de sentiments ambigus des travailleurs bancaires par rapport à leurs chefs, mais avec une prévalence négative. Quant à l'organisation (l'entreprise) Trudel (2000) observe que, sous l'empire de nouvelles pratiques "managériales", les employés qui travaillent sur ordinateur ont le sentiment de n'être personne pour l'organisation, mais qu'à l'inverse, ceux qui, effectuant également un travail sur ordinateur, dans la même organisation, mais qui bénéficient d'un collectif de travail avec un espace de discussion et un certain niveau de reconnaissance, se sentent portés par l'organisation, ce qui, en partie, rejoint nos résultats. Les études de Torres et Abrahão (2006), avec des téléopérateurs d'une entreprise d'assurance brésilienne, soulignent que les travailleurs bénéficiaient du soutien d'autres téléopérateurs d'autres bureaux de l'entreprise, configurant ainsi une structure semblable à celle d'un collectif de travail, ce qui était important pour leur santé mentale.

Des études sur les Guichetiers (Caroly, 2000; 2002), auprès de travailleurs sur ordinateur (Trudel, 2000) ou des caissiers de banques (Santos-Junior, Mendes & Araujo, 2009) ont identifié diverses situations de travail où les travailleurs prennent des initiatives pour faire avancer le travail. Ainsi, de la même façon que pour les Guichetiers de notre recherche, certains travailleurs du secteur bancaire (Santos-Junior et *al.*, 2009) mais aussi d'entreprises publiques (Brant & Dias, 2004) exécutent des tâches hors de leurs

jours de travail, comme par exemple aller à la banque pour travailler pendant les congés et rendre visite aux clients potentiels, à la ville ou à la campagne, avec le but d'atteindre les objectifs de production et tenter d'avoir la reconnaissance de leurs efforts. Néanmoins, Pálacios et *al.* (2002), dans une étude sur des caissiers de banque, attestent qu'en l'absence de véritable espace de discussion, la reconnaissance de ces apports était difficile.

Une étude de Mendes, Vieira et Morrone (2009) a montré l'importance des relations intersubjectives entre les collègues du secteur de télémarketing et de la reconnaissance du travail par les collègues et par les clients, pour le déclenchement du plaisir au travail. Comme le montrent aussi nos résultats, les études de Trudel (2000) confirment que l'absence de la reconnaissance joue dans le sens de la souffrance au travail, et que les rapports avec les clients constituent la principale source de plaisir pour les travailleurs sur ordinateur. Par contre, pour les caissiers de supermarché au Brésil et au Canada (Soares, 1997), les clients sont tout autant importants pour le plaisir qu'ils sont aussi les principales sources de souffrance. De la même façon que nous l'avons trouvée chez les Guichetiers, chez les employés bancaires, la souffrance découle de la peur de la précarité (Veloso & Pimenta, 2004), ce qui est confirmé par Castelhana (2005). Relativement aux stratégies défensives, les études sur les travailleurs bancaires ont montré que les stratégies défensives sont d'abord la mise en œuvre de la cohésion du groupe (Merlo & Barbarini, 2002) et qu'en cas d'impossibilité, ce sont les stratégies défensives de la dénégation et de la rationalisation (Santos-Junior et *al.* 2009) qui, comme dans notre recherche, sont employées.

Concernant maintenant les Facteurs, nous constatons une organisation du travail qui varie entre la rigidité (pour le tri) et une certaine flexibilité (pour la distribution). Toutefois, dans les deux cas, nous nous sommes aperçus que le temps est une importante contrainte de travail, avec comme conséquence une forte intensité du rythme de travail. Pour surmonter ces difficultés, le collectif de travail a créé ses propres règles du métier qui passent par la mise en place d'un rapprochement de leurs rythmes de travail, par la coopération et la solidarité parmi eux, et par la recherche de la satisfaction des clients. Parmi ces actes de l'intelligence créative, nous avons vu que, pendant le processus de tri, il y a des ficelles qui sont connues des superviseurs mais qui ne sont pas formellement autorisées ; il y a aussi des astuces mises en pratique de façon individuelle et qui ne sont pas acceptées par l'ensemble des travailleurs, (ce sont les actes qui trompent les collègues au profit d'un individu). Nous avons vu que, pendant la livraison, pour surmonter la contrainte du temps, certains Facteurs jettent les lettres simples dans les

jardins et n'attendent qu'une minute les clients pour leur livrer les lettres recommandées, tout cela au nom de la productivité et de la bonne évaluation de performance. Ces ruses, nées de l'intelligence créatrice, ont pour but de surmonter les difficultés d'accomplissement des activités.

C'est aussi à partir du collectif de travail que les Facteurs entretiennent un ensemble de relations intersubjectives qui leur permettent de construire un sens pour leurs activités et ainsi de préserver un certain bien-être psychologique. De cette manière, la relation avec le client est comprise comme une source de satisfaction, avec en contrepartie un problème en cas de diminution de la qualité des services. En ce qui concerne les relations entre collègues, elles sont très positives, les Facteurs discutant beaucoup entre eux pendant la journée de travail. Les relations intersubjectives avec les chefs sont généralement perçues comme constructives, sauf avec des chefs qui insufflent de fortes pressions pour atteindre les buts de production et qui mettent en place des punitions pour ceux qui ne les accomplissent pas. Enfin, les relations intersubjectives avec l'entreprise sont principalement marquées par l'impossibilité de progresser dans l'entreprise, par le manque de relations entre les travailleurs du secteur opérationnel et les travailleurs administratifs, et par la nomination des chefs et directeurs en fonction de critères politiques. Néanmoins, nous avons aussi constaté des éléments positifs, comme par exemple la valorisation du rôle social de l'ECT.

Dans cette réalité, même qu'il n'existe pas vraiment d'insatisfaction chez les Facteurs, force est cependant de constater que la majorité d'entre eux ne sont pas vraiment satisfaits, du fait de la surcharge, des pressions, du manque de reconnaissance et que la majorité ne répéterait pas le même choix professionnel. Certaines Facteurs, soumis à des changements de quartier postal, au manque de participation, à des difficultés pour surmonter ces adversités et réussir leurs tâches, se sentent énervés et impatients. Ajoutons à cela l'absence d'espace public pour débattre et juger des contributions des Facteurs à l'avancement de leur travail. Ces jugements arrivent dans les espaces de convivialité et ne concernent pas le jugement de la hiérarchie. D'un autre côté, les clients reconnaissent l'utilité de leur rôle et leur confèrent une valorisation sociale, et les collègues reconnaissent la beauté et l'utilité des actes d'intelligence astucieuse. Par contre, cette reconnaissance fait défaut du côté de l'entreprise.

Nous n'avons pas trouvé d'indicateurs de plaisir dans le travail de tri. En revanche, l'autonomie, le sens de responsabilité et la liberté pour choisir les procédures au cours des livraisons procurent aux Facteurs un sentiment d'accomplissement par une

bonne performance. La qualité des relations intersubjectives, la reconnaissance d'utilité du travail des Facteurs par les clients, sont les principaux composants à la source du sentiment de plaisir, et de l'autre côté, la surcharge de travail, le rythme intensif, les pressions et l'absence de reconnaissance pour les actes de l'intelligence créative, sont à l'origine de la sensation de souffrance. Cette souffrance psychique se traduit par de l'anxiété, du chagrin, de la fatigue psychologique, de l'impatience, des insomnies. Mais cette souffrance ne touche qu'une minorité de Facteurs, la majorité réussissant à construire un sentiment de plaisir. Pour les premiers, il y a mise en place de stratégies défensives, comme par exemple la *recherche de qualification*, la *résignation* et des expressions d'*humour* pour déguiser pour eux-mêmes une organisation du travail négative pour leur santé mentale.

Plusieurs études menées auprès de Facteurs et d'autres catégories professionnelles présentent certaines similitudes avec nos résultats. Ainsi, une recherche menée sur les Facteurs dans l'État du Paraná, au Brésil, a souligné que la charge de travail tenait la deuxième place comme génératrice de réduction de la satisfaction (Eler & Coltre, 2010). En France, une recherche menée par Cuvelier et Caroly (2011) met en évidence, comme nous l'avons montré ici, la standardisation, la pénibilité et l'intensification du rythme du travail des Facteurs. Et pour y faire face, les Facteurs français mettent aussi en œuvre leur intelligence créative et adaptent le travail prescrit (Scheller, 2001; Gangloff, 1998a). Similairement à ce que nous avons trouvé ici, l'étude d'Eler et Coltre (2010) sur les Facteurs de l'ECT au Paraná met aussi en évidence un sentiment de manque de reconnaissance. De même, l'étude de Rocha (2011) sur les Facteurs de l'État de Goiás, montre des sentiments de reconnaissance positive de la part des collègues et des chefs locaux, mais par contre des relations intersubjectives avec l'organisation marquées par un sentiment de dévalorisation de la part de l'entreprise. Et comme dans notre recherche, les Facteurs de l'État de Goiás sont fiers de travailler dans une entreprise valorisée par la population, même s'ils espèrent à l'avenir quitter l'ECT, ce qui renforce aussi nos résultats. Par contre, par différence avec ce que nous avons trouvé dans notre étude, la recherche menée par Cuvelier et Caroly (2011) sur l'impact des transformations du travail sur la santé des Facteurs en France, montre qu'avec le processus de changement organisationnel, le collectif de travail a été très fragilisé au profit de l'individualisation.

Concernant enfin le plaisir et la souffrance des Facteurs, une recherche sur les Facteurs de l'ECT dans les villes de Brasilia, Goiania et Benfica (Rossi et *al.*, 2007) a identifié le plaisir comme étant lié à l'identification avec la tâche, à la solidarité entre les collègues, à l'autonomie dans le travail, à la satisfaction, au bien-être et à la reconnaissance, principalement de la clientèle. Rocha (2011) montre que le rapport avec les collègues, les relations positives avec les chefs de proximité et les clients, le sentiment de faire un travail vraiment important et d'être fonctionnaire dans une entreprise valorisée socialement sont des causes importantes du plaisir au travail. Dans une recherche sur les apprentis et les Facteurs, Kergoat (2003) a mis en avant l'importance d'avoir des responsabilités, de l'autonomie, de pouvoir gérer le rythme du travail, de la reconnaissance de tout le quartier par le processus de distribution. C'est en fait avec le Tri que la souffrance se produit. Plus globalement, les travaux de Rossi et *al.* (2007) attestent que la souffrance est la conséquence d'un manque de possibilité de progresser au travail, d'un manque de possibilité de développement personnel et professionnel, et de la peur de la violence. Pour affronter cette souffrance, les Facteurs mettent en place des stratégies défensives de déni, de compensation et de rationalisation (Rossi et *al.*, 2007), mais aussi des stratégies défensives d'excès de zèle dans le travail, de prises de pause supplémentaires, de diminution de la qualité du service et même de détérioration des machines.

Conclusion

Commençons par l'organisation du travail. Nous avons vu qu'elle est évaluée plus positivement par les Guichetiers (sauf pour le rythme de travail) que par les Facteurs qui font état d'une évaluation plutôt négative (sauf en ce qui concerne la dimension contenu du travail). Se détachent ici plus précisément, avec une évaluation positive de cette organisation du travail : les relations avec les collègues, la possibilité d'utiliser les habilités et les connaissances dans le travail, l'intérêt pour le travail et le sentiment de réalisation professionnelle. En revanche, la surcharge de travail, le rythme de travail trop intense, le fait d'être soumis à des objectifs de production qui provoquent des inquiétudes, et l'absence de reconnaissance de la part des chefs, sont les variables évaluées le plus négativement par les ecetistas. Selon les Guichetiers, les changements qu'ils ont vécus pendant les dix dernières années ont amélioré la façon dont ils font le travail mais cela a augmenté la quantité des tâches à prendre en charge. Quant aux Facteurs, s'ils reconnaissent ne pas avoir eu d'augmentation quantitative de leurs tâches, ils font cependant état d'une augmentation de la quantité de lettres à trier et à livrer ; le temps est ainsi devenu une contrainte importante dans leur travail. Néanmoins, la plupart des Guichetiers et des Facteurs sont satisfaits de leur travail ou sont dans un état d'accommodation, car plusieurs d'entre eux affirment qu'ils ne répéteraient pas le même choix professionnel, principalement les Facteurs.

Sur la motivation au travail, nous observons que les Guichetiers présentent un niveau de motivation plus élevé que les Facteurs. Dans cette dimension, les variables les plus importantes pour motiver ces travailleurs sont la satisfaction de réussir dans les tâches difficiles, le plaisir de mettre en œuvre de la créativité dans le travail, le plaisir à approfondir des connaissances sur des choses intéressantes, le fait de vouloir être un(e) «gagnant(e)» dans la vie, le fait que le travail c'est leur vie et qu'ils ne veulent pas échouer, ou encore le plaisir d'apprendre des choses nouvelles et de préférer poursuivre leur carrière dans ce genre de travail (pour les Guichetiers), mais aussi le fait de s'amuser dans le travail et ce travail leur permet d'atteindre des objectifs importants tout en respectant d'autres aspects de leur vie (pour les Facteurs). D'un autre côté, nous avons des variables qui jouent dans le sens de la démotivation, le *genre de travail qu'ils préfèrent pour poursuivre la carrière* et *l'imposition de normes de rendements trop élevées* (pour les Facteurs) ou encore *s'amuser beaucoup dans le travail* et *on attend trop de nous* (pour les Guichetiers). Mais en général, nos analyses montrent que le sentiment de motivation

prédomine, principalement chez les travailleurs les plus âgés, les plus anciens dans le poste de travail et ceux qui ont le plus bas niveau de scolarisation. Ce sentiment de motivation est essentiellement influencé par le contenu et le processus de travail, tandis que le sentiment d'amotivation provient d'abord du rythme de travail- pour les Guichetiers, et de la charge de travail- pour les Facteurs (les différences entre rythme et charge de travail sont décrites dans le chapitre 6).

Concernant la santé mentale, nous avons trouvé des signes du Trouble du Stress Post-Traumatique chez les Guichetiers victimes de cambriolage dans le bureau de poste. Néanmoins, hors du spectre de la violence directe au travail, nous avons constaté que les Guichetiers affrontaient les autres contraintes du travail, grâce à leurs relations intersubjectives avec les clients, les collègues, les chefs et l'entreprise. Dans ce contexte, les relations avec les collègues, marquées par l'amitié, la confiance et la solidarité, ainsi que par le sentiment de valorisation sociale issue du fait d'être un fonctionnaire de l'ECT, jouent dans le sens de la satisfaction et du plaisir au travail. C'est au sein du collectif de travail que les Guichetiers mettent en œuvre certains actes de l'intelligence créative pour régler le décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Cependant, l'invisibilité de ces actes par la hiérarchie et le manque d'un espace de discussion rendent difficiles la dynamique de la reconnaissance. Les Guichetiers ont ainsi un sentiment de reconnaissance mitigée, placée au niveau du bureau, et principalement un jugement de beauté proféré par les collègues et un jugement d'utilité proféré par les clients. Nous avons ainsi trouvé un sentiment de plaisir chez les Guichetiers qui avaient la possibilité de mettre en œuvre leurs initiatives et d'avoir de ce fait accès à la reconnaissance (même s'il s'agit d'une reconnaissance mitigée), ce plaisir étant fortement lié aux relations avec la clientèle.

Par contre, même les travailleurs qui ont manifesté du plaisir ont fait état de certains signes de souffrance, principalement à cause de la peur de la précarité. Pour ces travailleurs, les relations intersubjectives peuvent contribuer à passer de la souffrance au plaisir. Mais nous avons aussi trouvé des Guichetiers dans un véritable état de souffrance psychique, avec comme causes principales l'organisation du travail (rythme de travail très accéléré, pressions au travail, surcharge de travail, objectifs de productions inaccessibles) et le manque de reconnaissance. Les analyses quantitatives à partir du GHQ-12 mettent en évidence que, parmi les Guichetiers, cette souffrance se concrétise par de l'anxiété pour 31,1% des travailleurs, anxiété principalement marquée

par la sensation d'être toujours soucieux et tendu, et par la perte de sommeil du fait des préoccupations. Ces analyses ont aussi montré que l'anxiété était plus présente chez les Guichetiers des petits bureaux ou parmi les travailleurs qui se sentent surchargés de travail et qui affirment avoir un rythme de travail très accéléré. De plus, quand le travail n'apporte pas le plaisir et que les Guichetiers pensent manquer des habilités pour affecter les tâches, l'apparition de l'anxiété est favorisée. Toujours dans le domaine des symptômes, nous avons vu que 4,4% des Guichetiers étaient dans une situation de dépression issue de la difficulté à affronter de façon appropriée leurs problèmes. Pour faire face aux contraintes du travail et éviter cette souffrance, les Guichetiers mettent en place des stratégies collectives de défense, principalement l'oubli des objectifs, la négation, l'amour pour le travail, et la satisfaction instrumentale issue du travail.

Relativement à la santé mentale des Facteurs, nous n'avons trouvé aucun signe de pathologie qui pouvait être comprise comme une conséquence du travail. Dans ce contexte, le collectif de travail, plus clairement identifié chez les Facteurs, est apparu très important pour le réglage collectif du travail réel, mais aussi pour refuser les initiatives susceptibles de tromper les collègues au profit de l'individu, principalement pendant le tri général. La coopération et la solidarité sont ainsi les principales caractéristiques des relations intersubjectives des Facteurs dans le processus de régulation du travail. Ces relations sont marquées par une perception des Facteurs d'un comportement d'évitement des fonctionnaires administratifs par rapport à eux, et par le sentiment d'impossibilité de mobilité dans l'entreprise, mais aussi par le sentiment d'être valorisé par son entourage du fait de travailler dans l'ECT. C'est ainsi à partir de leur collectif de travail que les Facteurs mettent en place des actions pour surmonter la surcharge, les pressions et « vaincre le temps », leur principal « ennemi », principalement pendant la phase de livraison, étant toujours les objectifs de production. Cependant, comme pour les Guichetiers, l'absence d'espace officiel de discussion des apports des Facteurs vis-à-vis du travail, et l'absence de reconnaissance sont mises en avant. En revanche, les Facteurs font état d'une reconnaissance d'utilité du travail et d'une valorisation sociale par les clients, ainsi que d'une reconnaissance par les collègues des actes de l'intelligence créative.

Les Facteurs n'ont pas de plaisir pendant le tri. Leur plaisir provient de leur autonomie pendant les livraisons, ce qui conduit à un sentiment d'accomplissement par la réussite, lequel est renforcé par la reconnaissance des clients et des collègues.

Inversement, la surcharge, les pressions et le sentiment de manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie conduisent à de la souffrance psychique. Les études quantitatives avec le GHQ-12 indiquent que cette souffrance se présente de deux façons : d'abord, par le sentiment d'un manque d'auto-efficacité présent chez 24,4% des Facteurs qui affirment ne pas avoir la capacité de profiter de leurs activités quotidiennes ni la capacité de concentration nécessaire sur ce qu'ils font. Cette souffrance peut aussi être « mesurée » par le sentiment de dépression et de tension émotionnelle vécu par 20,7% des Facteurs qui indiquent être constamment soucieux, tendus et perdre le sommeil en raison de leurs préoccupations. Le sentiment de manque d'auto-efficacité s'observe principalement chez les travailleurs les plus jeunes, les moins expérimentés dans le métier, et chez ceux qui considèrent les conditions de travail irréalistes. Quant à la dépression et à la tension émotionnelle, elles se rencontrent essentiellement chez les Facteurs qui trouvent leurs conditions de travail trop difficiles ou irréalistes. Néanmoins, malgré ces données quantitatives, la plupart des Facteurs évite la souffrance et garde une bonne santé mentale grâce à la mise en place de stratégies défensives comme l'oubli des objectifs, la négation, l'amour par le travail et la satisfaction instrumentale issue du travail.

En considérant les analyses quantitatives, nous avons montré que quand les Facteurs considèrent leur travail intéressant, ils peuvent plus facilement affronter de façon appropriée leurs problèmes, et que le fait d'avoir des conditions de travail irréalistes conduit les Facteurs à être constamment soucieux et tendus. De même, nous constatons que quand ces travailleurs ne s'identifient pas avec leurs tâches, ils sont moins susceptibles de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes. En ce qui concerne les Guichetiers, nous observons que la surcharge de travail les rend moins heureux et plus déprimés, et que plus ils pensent qu'il leur manque des habiletés importantes pour bien accomplir leurs tâches, plus ils ont la sensation de ne pas pouvoir dépasser leur difficultés.

Enfin, nous pouvons conclure que la santé mentale des Facteurs est principalement liée à la motivation intrinsèque tandis que leur éventuelle mauvaise santé mentale se rapporte à des évaluations négatives du contenu du travail. Quant aux Guichetiers, c'est la motivation extrinsèque qui participe le plus à leur bonne santé mentale, et c'est le rythme de travail accéléré qui contribue le plus à leurs problèmes de santé mentale. Mais cette étude a aussi montré l'absence de différence significative de

niveau de santé mentale entre les Facteurs et les Guichetiers.

Les limites et les apports de cette thèse

Notre décision de réaliser une thèse sur la santé mentale des travailleurs du courrier à Paraíba est issue du constat de l'absence de toute recherche dans ce domaine dans le secteur postal brésilien. Ensuite dans le processus de définition de notre sujet de thèse, nous avons décidé d'effectuer une étude quali-quantitative sur deux groupes de travailleurs : les Guichetiers et les Facteurs. Cette décision pose les limites de cette recherche.

Ainsi, si d'un côté la définition d'un sujet de thèse très large nous a permis une amplitude de connaissance par rapport à la réalité des travailleurs dans l'ECT, par contre, cette amplitude ne nous a pas permis d'étudier cette réalité avec toute la profondeur que nous aurions souhaitée. De plus, avec une étude quali-quantitative, nous n'avons pas pu utiliser la plupart des ressources disponibles, soit dans les méthodes qualitatives, soit dans les méthodes quantitatives. Ainsi, du fait de notre population cible, les Guichetiers et les Facteurs, comme il fallait les mêmes procédures pour les deux groupes, il ne nous a pas été possible de mettre en place une plus grande variété de ressources méthodologiques nous permettant de « plonger » un peu plus soit dans le monde des Facteurs, soit dans celui des Guichetiers. Par ailleurs, le fait de n'avoir trouvé aucune étude sur le courrier brésilien nous a obligé, avant d'étudier les Guichetiers et les Facteurs, à étudier le processus productif de l'entreprise. Un autre aspect qui nous a imposé des limites a été la diversité du domaine théorique que nous avons choisi, ce qui a pu nous contraindre à quelques manques d'approfondissements sur telle ou telle théorie.

Malgré ces limitations, cette étude présente un tableau actuel sur l'organisation du travail des Facteurs et des Guichetiers, et sur leur niveau de motivation et de santé mentale. À partir de ces résultats, il est possible d'envisager des études futures complémentaires : nous pouvons profiter qu'il y a maintenant une présentation de l'organisation du travail pour, à partir de là, l'analyser de façon plus détaillée ; nous pouvons aussi, en nous basant sur les résultats que nous avons mis en évidence, réaliser des études permettant de mesurer l'intensité de la force motivationnelle des composants de la motivation intrinsèque ou extrinsèque ; et nous pouvons également examiner plus en profondeur les aspects de l'organisation du travail et de la motivation

au travail qui participent le plus à la bonne (vs mauvaise) santé mentale, ou encore vérifier de façon plus raffinée les caractéristiques de la psychodynamique dans le travail des Facteurs ou des Guichetiers dans d'autres Etats brésiliens.

Finalement, avec cette thèse, nous pensons avoir apporté une contribution pratique, mais aussi théorique, aux études dans le champ de la Psychologie du Travail dans le secteur postal brésilien. Cet apport théorique est par exemple attesté par ce qui nous avons produit quant à la description de l'organisation du travail et quant à l'application de la Psychodynamique du travail, principalement dans notre étude de certaines règles du métier et de certaines stratégies défensives, soit des Guichetiers, soit des Facteurs. En ce qui concerne les apports pratiques, nos résultats présentent à l'entreprise ECT quelques pistes lui permettant de prendre des initiatives afin d'améliorer son processus productif et la motivation au travail de ses salariés. Enfin, les résultats de cette thèse offrent aussi aux syndicats des informations importantes pour des améliorations dans l'organisation du travail et davantage d'investissement dans le processus de motivation de fonctionnaires, soit autant de pistes susceptibles d'améliorer la qualité de vie et le niveau de la santé mentale des Guichetiers et des Facteurs.

Références Bibliographiques

- Abrahão, J. I. & Pinho, D. L. M. (1999). Teoria e prática ergonômica: Seus limites e possibilidades. Dans Maria das Graças Torres da Paz e Álvaro Tamayo (dir.). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*: (p. 229-239). Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.). *Advances in experimental social psychology*, (2), 267-299. New York: Academic Press.
- Adshead G. (2000). Psychological therapies for post traumatic stress disorder. *British Journal of Psychiatry*. (177), 144-148. doi:10.1192/bjp.177.2.144
- Agricola G. (1556). De Re Metalica (H.C. Hoover et L.H. Hoover, trad.). Récupéré sur le site: Psychological therapies for post traumatic stress disorder Aguiar, M. A. F. (1981) *Psicologia Aplicada à Administração: uma introdução a Psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Albert, S. (1977). Temporal Comparison Theory. *Psychological Review*, 84(6), 485-503.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-260. doi:10.7202/008833ar
- Allen, T.D. et Rush, M.C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and laboratory experiment, *Journal of applied psychology*, 83(2), 247-260.
- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (DSM-4). (4ème. Ed.) Washington, DC.

- American Psychiatric Association (1980). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (DSM-3) (3ème. Ed.) Washington, DC.
- American Psychiatric Association (APA). (1952). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (DSM-1) (1er. Ed.). Washington, DC.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antunes-Lima, M. E. (1998). A Psicopatologia do Trabalho: origens e desenvolvimentos recentes na França. *Psicologia Ciência e Profissão*, 18(2), 10-15.
- Araújo, T. M., Aquino, E., Menezes, G., Santos, C. O. et Aguiar, L. (2003). Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadoras de enfermagem. *Rev Saúde Pública*, 37(4), 424-433.
- Araújo, T. M., Graça, C. C. et Araújo, E. (2003). Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Controle. *Ciência e Saúde Coletiva*, 8(4), 991-1003. Récupéré le <http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n4/a21v8n4.pdf>
- Araújo, T.M. (2011). Revisão de Abordagens Teórico-Metodológicas sobre Saúde Mental e Trabalho. Dans Carlos, M. G., Jorge M.H., et Paulo, G.L P. (dir), *Saúde do Trabalhador na Sociedade Brasileira Contemporânea* (p.325-343). Rio de Janeiro, Brésil: Fiocruz.
- Araujo-Alvarez J.M, Trujillo-Ferrara J.G. (2002) De morbis artificum diatriba 1700-2000. *Salud Publica de Mexico*, 44(4), 362-370. Récupéré le: <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v44n4/14024.pdf>
- Archer, E., R. (1978). The Myth of Motivation. *Personnel Administrator*, 23(12), 57-65.
- Arial, M., Pichonnaz, L., Benoît, D. et Danuser, B. (2009). *Rapport court: Facteurs et stratégies favorisant la préservation de la santé chez les ambulanciers*. Lausanne, Suisse: Institut universitaire romand de Santé au Travail.
- Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO). (1995). *Estatutos*. Rio de Janeiro, Brasil.

- Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO). (2003). *Norma ERG BR 1000/ Janeiro*. Récupéré le 5 décembre 2012 du site ABERGO:http://www.abergo.org.br/arquivos/normas_ergbr/norma_erg_br_1000_organismo_certificador.pdf
- Aublet-Cuvelier, A., Boini, S., Bourgard, E., Demange, V., Grzebyk, M. et Radauceanu, A. (2011). Risques Psychosociaux (RPS). *Documents pour le médecin du travail*, 125, 83-85.
- Ayala, J. L. M. et Ochotorena, J. P. (2004). Transtorno por estrés postraumático en víctimas de situaciones traumáticas. *Psichotema*, 16(1), 45-49. Récupéré le <http://www.psicothema.com/pdf/1159.pdf>
- Baatd. P. P., Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1998). *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in work settings*. Unpublished manuscript.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barbosa-Branco, A. et Almeida, P.C.A. (2011, september 10). *Estudo mapeia principais causas de afastamento do trabalho*. Note de presse. Récupéré le:<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/unbagencia.php?id=4834#>
- Barbosa-Branco, A., Albuquerque-Oliveira, P.R. et Mateus, M. (2004, mai). *Epidemiologia das Licenças do Trabalho por Doenças Mentais no Brasil, 1999-2002*. Dans le cadre du 1^o Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho (p. 52-72). Goiânia, Brésil.
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de contenu*. Paris. PUF.
- Bartoli, M. (1998). *Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale : un point de vue d'économiste*. Dans 25^{èmes} Journées Nationales de Médecine du Travail (p.522-525) Strasbourg, France.
- Bastos, J. L. D. et., Duquia, R. P. (2007) Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. *Scientia Medica*, 17(4), 229-232.

- Baumeister, R. F. et Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Begoin, J. (1958). Le travail et la fatigue. *La Raison*, 20-27, 7-191.
- Bergamine, C. W. et Coda, R. (dir.). (1990). *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo, Brésil: Pioneira.
- Bernard P.-M. et Lapointe C. (1987). *Mesures statistiques en épidémiologie*. Québec, Canada : Presse de l'université du Québec.
- Bertin, C. et Derriennic, F. (2001/1). Souffrance psychique, age et conditions de travail. *Travailler*, (5), 73 – 99.
- Billiard, I. (2002). Les peres fondateurs de la Psychopathologie du Travail en butte à l'énigme du Travail. *Cliniques méditerranéennes*, (66), 11-29. récupéré sur le site http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=CM_066_0011
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail: l'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris, La Dispute.
- Billiard, I (2001b). Claude Veil, un pionnier de la psychopathologie du travail. *Travailler*, (5), 175 – 188.
- Billiard, I. (1998). *Les conditions historiques, sociales, scientifiques de l'apparition de la psychopathologie du travail en France*. Thèse de doctorat de psychologie, Cnam, Paris.
- Billiard, I. (1996). Les conditions historiques et sociales de l'apparition de la psychopathologie du travail en France (1929-1952). In *Les estories de la Psychologie du travail*, Paris: Octarès.
- Blais, R.M., Bière, N.M., Lachance, L., Riddle, A.S. et Vallerand, R.J. (1993). L'Inventaire des Motivations au Travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14(3), 185-215.

- Borges, F.H. et Dalcol, P.R.T. (2002/octobre) *Indústrias de Processo: comparações e caracterizações*. Dans *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba, *Brasil*. Récupéré le: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR12_0657.pdf
- Bourbonnais R., Brisson C., Moisan J. et Vézina M. (1996). Job strain and psychological distress in white-collar workers. *Scand J Work Environ Health*, 22(2), 139-145. doi:10.5271/sjweh.122
- Bourbonnais, R. et Vezina, M. (1995). La santé mentale des cols blancs et l'environnement psychosocial du travail. *Santé mentale au Québec*, 20 (2), 163-184.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Viens, C., Brisson, C., Laliberté, D., Malenfant, R et Vézina, M. (1999). La vie professionnelle et la santé des infirmières depuis la transformation du réseau de la santé. *Santé mentale au Québec*, 24 (1), 136-153.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Malenfant, R., et Vézina, M. (2005). Health care restructuring, work environment, and health of nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 47(1), 54-64.
- Bouteiller, J. et Franciosi, C. (2010). L'exposition aux risques psychosociaux des agents de la SNCF en PACA: une préoccupation du comité d'établissement régional. *Les Cahiers de RPS*, (15), 33- 37.
- Bowditch, J. L. et Bueno, A. F. (1992) *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo, Brésil: Pioneira.
- Boyer R, et Brunet A. (1996) Prévalence du trouble de stress post-traumatique chez les chauffeurs d'autobus. *Santé mentale au Québec*, 21(1), 189–208.
- Bresciani, L. P. (1999). Panorama da reestruturação produtiva. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 2(1), 39-44.
- Brief, A. P., et George, J. M. (1991). Psychological stress and the workplace: A brief comment on Lazarus' outlook. Dans P. L. Perrewé (Ed.). Handbook on job stress [Special Issue]. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 6 , 15–20.

- Brown, J. R. Et Thornton, J. L. (1975). Percivall Pott (1714-1788) and Chimney Sweepers Cancer of the Scrotum. *British Journal of Industrial Medicine*, 14(1), 68-70.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en soins infirmiers*, 67, 68-83.
- Brun, J. P. (2008). *La reconnaissance au travail. Sciences humaines (Les grands dossiersdes)*, 12, 64-65. Récupéré le http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html
- Brunet, Alain (1996). Expositions récurrentes aux événements traumatiques : inoculation ou vulnérabilité ? *Santé mentale au Québec*, 21(1), 145-162.
- Bucasio, E., Vieira, I., Berger, W., Martins, D., Souza, C., Maia, D. et Jardim, S. (2005). Trastorno por estrés postraumático como accidente laboral en un bancario: relato de caso. *Rev. psiquiatr. Rio Gd. Sul* 1 (27).
- Buisson, S. (2002). Les origines de la Psychopathologie du Travail : mythe fondateur ou legende? *Travailler*, 8, 199-210.
- Buunk B.P., Collins R.L., Taylor S.E., Van Yperen N.W. et Dakof G.A. (1990) The affective consequences of social comparison: either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1238-1249.
- Buunk, B.P. et Gibbons, F.X. (2000). Toward an enlightenment in social comparison theory: moving beyond classic and renaissance approaches. Dans Jerry, S. et Ladd, W. (dir.). *Handbook of social comparison: theory and research* (pp. 487-499). New York: Kluwer Academic/ Plenum Press.
- Buzon, C., Caron, F., Corroyer, D., Cuisinier, F., Friemel, É., Gottesdiener, H. et Well-Barais, A. (1997). *Les Méthodes en Psychologie*, ed. Breal.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Caroly, S. et Cholez, C. (2007). *A quelles conditions la mobilité est-elle source de santé ? Cas des personnels de La Poste*. XIVèmes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, Orléans : France.
- Caroly, S. (2000). Comment l'étude des communications guichetier-client permet d'analyser l'activité de service pour la transformer ? *Actes du Congrès self, Séance de communications*, 7, 276-285.
- Carpentier-Roy, M.-C., (1995). *Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier*, Deuxième édition augmentée, Montréal, Liber.
- Chanlat, J.F (2007). Le stress au travail : problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social. *INRS:Document pour le Médecin du Travail*, 110, 2 trimestre, 200 - 201.
- Charmois, V. (2008). Davantage d'humanité et moins de stress pour les téléopérateurs. *La Santé de l'Homme*, 397, 9-10.
- Chaval, N., Jamet, V., Malherbe, D., et Trébuchet J. L. (2007). *Le stress de Cadre au Travail. Comment les DRH font-t-ils face dans leur entreprise?* Université paris Dauphine.
- Chouanière, D., Boini, S., et Colin, R. (2011). Conditions de Travail et Santé dans les centres d'appels téléphoniques. *INRS – documents pour le médecin du travail*, 126, 241-259.
- Codo, W (sous la direction de) (2002b). *Educação, Carinho e Trabalho*. 3ª Ed. Petrópolis, RJ, Vozes.
- Codo, W. (2000). O sujeito trabalhador apesar de seu trabalho? Um exame dos escritos de Cristophe Dejours. *Revista da Federação Nacional dos Psicólogos: Saúde mental e trabalho*, Belo Horizonte, (1)1, 43-55.
- Codo, W. (2002). Um Diagnóstico Integrado do Trabalho com Ênfase em Saúde Mental. In: M G. Jaques,&W. Codo. *Saúde Mental e Trabalho- Leituras*. Petrópolis, RJ: Vozes.

- Codo, W. (sous la direction de). (1999) *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Codo, W., Sampaio, J.J.C., et Hitomi, A.H. (1993). *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento-uma abordagem interdisciplinar*. 3ed. Petropolis, RJ, Vozes.
- Coffin, J., C., (2005). Le travail dans les services rend-il malade ? L'analyse du psychiatre Louis Le Guillant dans les années 1950-1960, *Le Mouvement Social*, 211, 67-81. DOI : 10.3917/lms.211.0067
- Cohidon, C. et Santin, G. (2007). *Santé mentale et activité professionnelle dans 1^a Enquête décennale Santé 2003 de l'Insee*. Rapport In VS, octobre 78.
- Cohidon, C. (2007) *Prévalence des troubles de santé mentale et conséquences sur l'activité professionnelle en France dans l'enquête "Santé mentale en population générale : images et réalités"*. INVS/Institut de veille sanitaire. Collection "Santé travail". Labrador, Paris, 2007.
- Cohidon, C. (2007). Davantage de troubles dépressifs chez les ouvriers et employés. *Santé & Travail*, 60.
- Cohidon, C. et Santin, G. (2008). De l'utilisation des enquêtes nationales de santé publique en population générale pour une surveillance des risques professionnels. *Santé Publique*, 20, 69-76.
- Cohidon, C., Arnaudo, B., Murcia, M., Albouy, J., Bardot, F. Berson, C. et Roy, D. (2009). Mal-être et environnement psychosocial au travail: premiers résultats du programme Samotrace, volet entreprise, France. Bulletin épidémiologique hebdomadaire. *Thématique*, 25 e 26.
- Conne-Perréard, E., Glardon, J-J., Parrat, J., et Use, M. (2001). *Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques*. Fondation suisse pour la promotion de la santé. Office cantonal de l'inspection et des relations du travail. Genève.
- Cooper, C.L. (1994). *Stress Research in Europe*. *European Review of Applied Psychology*, (44)2.

- Cooper, C.L. (1983). Identifying stressors at work: recent research developments. *Journal of Psychosomatic Research*, 27 (5), 369-376.
- Cooper, C.L. et Davidson, M. (1988). Les origines du stress en milieu professionnel. In R. Kalimo, M. A. El-Batawi & C. L. Cooper (Eds), *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organization Mondial de la Santé.
- Cru, D. (2001a). Les règles du métier. In: C. Dejours (Sous la direction de). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Séminaire Interdisciplinaire de psychopathologie du travail. 4 dd. Tome I. Paris, 29 – 42.
- Cru, D. (2001b). Collective et travail du métier; sur le notion de collective de travail. In : C. Dejours, (Sur la direction de.) *Plaisir et souffrance dans le travail. Séminaire Interdisciplinaire De psychopathologie du travail*. 4 Ed. Tome I. Paris, 43 – 51.
- Cru, D. (1987). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. in : *Plaisir et souffrance dans le travail. Séminaire Interdisciplinaire de Psychopatologie du travail*. Paris: AOCIP, 1987. Tome 1, 43-49.
- Cru, D. (1987b). Langue de Metier et Organisation du Travail. *Revue de Médecine du Travail*, 5, 171-178.
- Cru, D., et Dejours, C. (1987). Saberes de Prudência nas Profissões da Construção Civil: nova contribuição da Psicopatologia do Trabalho à análise da prevenção de acidentes na construção civil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, (15) 59, 30-34.
- Cru, D., et Roquelaure, Y. (2008). Évaluations des pratiques professionnelles, travail collectif et pluridisciplinarité en santé au travail. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 69, 151-154.
- Danellou, P. (1998). Nouvelle formes d'organisations et santé mentale. Un point de vue d'ergonome. *25èmes Journées Nationales de Médecine du Travail, Strasbourg, thème 2: Rapport*, 529-532.

- Daniellou, F. (1996). Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception Dans F. Daniellou. (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. (pp. 183-200). Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Document de synthèse présenté en vue d'obtenir l'habilitation à diriger des recherches. Université de Toulouse – le Mirail.
- Daniellou, F., Laville, A., et Teiger, C. (1982). Fiction et réalité du travail ouvrier. *Cahier Français*, 209, 39-45.
- Danna, K., et Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: a Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*. 25 (3) 357-384.
- Dantzer, R. (1993). Coping with stress. In S. C. Stanford & P. Salmon (Orgs.) *Stress: From synapse to syndrome* (167-189). London: Academic.
- Davezies, P. (2005). La santé au travail: une construction collective. *Santé et Travail*, 52, 24-28
- Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.
- David, K. et Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- Davis, G.C. et Breslau, N. (1994). Post-traumatic stress disorder in victims of civilian trauma and criminal violence. *Psychiatric clinics of North America*, 17(2), 288-299.
- De Keyser, V. et Hansez, I. (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluation méthodologiques. *Cahiers de Médecine du Travail*, 33 (3), 133-144.
- De Keyser, V. et Hansez, I. (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluation méthodologiques. *Cahiers de Médecine du Travail*, 33 (3), 133-144.

- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49 (1), 24–34.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstler (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* 237-288. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.
- Deci, E.L. (1971), Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, p.105-115.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale – Nouvelle édition augmentée*. Bayard Éditions, Paris.
- Dejours, C. (2007). Une nouvelle forme d'aliénation au travail qui tue. Suicides: le travail en accusation. *Santé & Travail*, 60. Recupéré le: http://www.alternatives-economiques.fr/une-nouvelle-forme-d-alienation-au-travail-qui-tue_fr_art_650_34517.html
- Dejours, C. (2007). *Le Facteur Humain*. Collection que sais-je? 4 ed. PUF, Paris.
- Derriennic, F. et Vezina, M. (2006). Intensification du travail et répercussions sur la santé mentale : arguments épidémiologiques apportés par l'enquête ESTEV. In : P.

Askenazy, D. Cartron, F. Coninck et M. Gollac (Cor.) *Organisation et intensité du travail*. Octares éditions, 552 p.

Dejours, C. (2003). *A banalização da Injustiça Social*. 5 ed. Rio de Janeiro, FGV.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du Travail à l'épreuve du réel- critiques des fondements de l'évaluation*. Paris, Ed. INRA.

Dejours, C. (2003). Réhabiliter la normalité ? *Passant*, 45-46

Dejours, C. (2000) Novas formas de organização do trabalho e lesões por esforços repetitivos (LER): abordagem através da psicodinâmica do trabalho. In: L. Szelwar, & L. Zidan (Orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 37-44.

Dejours, C. (2000). *Travail: usure mentale*. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Paris: Bayard.

Dejours, C. (1999). *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no Trabalho*. São Paulo, FUNDAP.

Dejours, C. (1998c). « Travailler » n'est pas « déroger ». *Travailler*, 1.5-12.

Dejours, C. (sous la direction de) (1998). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Publié avec le concours du CNRS. Édition de l'AOCIP.

Dejours, C. (1998b). *Incidences Psychopathologiques des nouvelles formes d'organisation du travail, du management et de gestion des entreprises*. 25èmes Journées Nationales de Médecine du Travail, Strasbourg, thème 2 : Rapport. p.533-541.

Dejours, C. (1993b). Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In H. Hirata (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: Edusp.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez.

- Dejour, C. et Jayet, C. (1994). Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: C. Dejours, E. Abdoucheli, etC. Jayet. *Psicodinâmica do trabalho- contribuições da escola dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento, trabalho*. Ed. Atlas, São Paulo.
- Dejours, C. (1994). Trabalho e Saúde Mental: da pesquisa à ação. In: C. Dejours, E. Abdoucheli E&C. Jayet. *Psicodinâmica do trabalho- contribuições da escola dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento, trabalho*. Ed. Atlas, Sao Paulo.
- Dejours, C. (1989). Travail et Santé Mentale: de l'enquête à l'action. *Prévenir*, 19 (2) (mouvement ouvrier et santé : une comparaison).
- Dejours, C. (1987). Note de travail sur la notion de souffrance. In : C. Dejours(org). *Plaisir et Souffrance dans le travail*. Paris, CNRS/pirtem.
- Dejours, C. (1986). *A loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5ed. São Paulo, Ed. Oboré.
- Dejours C. (1980) : " *Travail : Usure Mentale*". (Essai de psychopathologie du travail). Editions du Centurion.1 vol. 150 pages. (PARIS).
- Deluga, R.J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (18), 1652-1669.
- Derriennic, F. (2001). Organisation du travail et santé mentale – approches épidémiologiques. *Travailler*, 5.
- Dessery, M. (2008).Accueil clientele à EDF et Gaz de France - relations entre conditions de réalisation du travail et santé. *Journée de la SMSTS*, Strasbourg, 5s (56).
- Diener, E. et Scollon, C. (2003). *Subjective well-being is desirable, but not the summum bonum*. Interdisciplinary workshop on well-being, 1-20. University of Minnesota

- Diener, E. et Scollon, C. (2003). *Subjective well-being is desirable, but not the summum bonum*. Interdisciplinary workshop on well-being, 1-20. University of Minnesota
- Diener, E., Scollon, C. N. et Lucas, R. E. (2003). The involving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Diener, E., Scollon, C. N. E et Lucas, R. E. (2003). The involving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Dwyer, D.J., et Ganster, D.C., 1991, The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 595-608.
- Eler, A. et Coltre, S.M. (2010). As Condições de Trabalho do Carteiro. *Qualit@s Revista Eletrônica* 2, (19).
- Empresa Brasileira de Correios E Telégrafos – ECT/PB. (2005). *Estatística de Acidentes de Trabalho*.
- Falzon, P. (2004). Os objetivos da ergonomia. In F. Daniellou, (Coord). *Ergonomia em busca dos seus princípios: debates epistemológicos* (pp 229-239). São Paulo. Edgard Blücher.
- Falzon, P. et Mas, L. (2007) Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. In M. Zouinar, G. Valléry & M.-C. Le Port (sous la coord. de), *Ergonomie des produits et des services, XXXXII^o congrès de la SELF*, Toulouse : Octarès
- Fanello, S., Morlier-Tournelle, C., Ripault, B., Parot, E., Kandouci, B.A., David, G., et Penneau-Fontbonne, D. (2003). Souffrance psychique des cadres infirmiers: étude portant sur 97 cadres d'un centre hospitalier universitaire français. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 6, 375-382
- Fanello, S., Ripault, B., Heuze, V., Roquelaure, Y., Verrier, S., Kandouci, B.A., et Penneau-Fontbonne, D. (2003). Souffrance psychique liée au travail: étude réalisée

chez 456 soignants d'un centre hospitalier universitaire. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 2, 70-76.

Faria, N. M. X., FacchinI, L. A., Fassa, A. C. G. et Tomasi, E. (1999). Estudo transversal sobre saúde mental de agricultores da Serra Gaúcha (Brasil). *Rev. Saúde Pública*, 4, 391-400. doi: 10.1590/S0034-89101999000400011.

Farias, M.D., et Araújo, T.M. (2011). Transtornos mentais comuns entre trabalhadores da zona urbana de Feira de Santana-BA. *Rev. bras. Saúde ocup.*36 (123): 25-39.

Fernandes, S. R. P., Di Pace, D. M. T. et Passos, M. F. D. (2002). Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: M. Jacques & W. Codo (Org.) *Saúde mental e trabalho: leituras* (pp.247-70). Petrópolis: Vozes.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., et Valente, A.C. (2006) Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). *Comportamento organizacional e gestão*, 2 (12), 187-198.

Festinger, L (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

Fienberg S.E., Loftus E.F., et Tanur J.M., (1985). Cognitive aspects of health survey methodology: an overview.*Health and Society*, 63, 547-564.

Filho, J.M.J. (2004). Introdução: Inteligência no Trabalho e Análise Ergonômica do Trabalho – as contribuições de Alain Wisner para o desenvolvimento da Ergonomia no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 29 (109) 7-10.

Flausino, T.C. (2011) *Qualidade de Vida e Condições de Trabalho dos Carteiros de Goiânia* (Dissertação de mestrado não publicado). Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, Brasil.

Fluss, F., Ziegler, J., Ecalle, J., Magnan, A., Warszawski, J., Ducot, B. G., et Billard, C. (1969). Prévalence des troubles d'apprentissages du langage écrit en début de scolarité: l'impact du milieu socioéconomique dans 3 zones d'éducatons distinctes.*Archives de Pédiatrie*, 1-9.

- Folkman S., et Lazarus R. S. (1986) Appraisal, coping, health status and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 571-579.
- Folkman, S., et Lazarus, R. S. (1991). Coping and Emotion, in A. Monat & R. S. Lazarus (Eds.), *Stress and Coping, an Antology*. New York: Colombia University Press.
- Folkman, S., et Lazarus, R.S. (1988). Coping As a Mediator of Emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(54), 466-475.
- Forest, J. (2010). Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion*, 35, 104.
- Forest, J., et Mageau, G.A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec Dossier*, 25, 05.
- Frankenhaeuser, M., et Gardell, B. (1976). Underload and overload in working life: outline of a multidisciplinary approach. *Journal of Human Stress*, 33 (2) 35-46.
- Friedman, M., et Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart* N. Y.: A Fawcett Crest Book.
- Gagné, M. (2010). *La Motivation au Travail: Au delà des récompenses*. Acessé sur le :www.sqpto.ca.
- Gamassou, C. E. (2002). Sources et mesures de stress au Travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager. *Université Paris 1, les Cahier du Cergor*, 02/03.
- Gangloff, B. (1998). Régulations humaines de la charge de travail lors d'une tâche type dactylographie. *Psychologie et Psychométrie*, 1, (9), 37-50.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., et Mayes, B. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 102- 110
- Garson, G. D. (2003). *PA 765 Statnotes: An online textbook*. Endereço da página Web: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>

- Gasparini, S.M., Barreto, S.M., et Assunção, A. À. (2005). O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. *Educação e Pesquisa*, 2, (31), 189-199.
- Gilbert, T.D, Giesler, R.B., et Morris, K.A. (1995). When comparisons arise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 227-236.
- Girardin, K. M., et Spini D. (2006). Well-being and frailty process in later life: An evaluation of the effectiveness of downward social comparison. *Revue Suisse de Sociologie*, 32, (3), 389-406.
- Glina, D. M. R., Rocha, L. E., Batista, M. L. M. et Vieira, M. G. (2001). Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexó com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. *Cad. Saúde Pública*, 17, (3), 607-616. doi.org/10.1590/S0102-311X2001000300015.
- Goldberg, P. (1994). Santé et Conditions de Travail: des personnels de l'administration pénitentiaire. *Droit et Santé*. 28, 649-654
- Gomes, E. R. P., et Freitas, H. (2010). Survey de corte transversal: um estudo no comércio eletrônico. *Revista Quanti & Quali*. Disponível em <http://www.quantiquali.com.br/revista/index.php?do=04>.
- Gooch, B. G, et McDowell, B. J. (1998). "Use of anxiety to motivate". *Personnel Journal*.
- Govaere, V., et Schouller, J-F. (2006). *Le guidage vocal en préparation de commandes. Quels effets sur la santé et sécurité ?* in : actes du Congrès SELF : Ergonomie et santé au travail p. 271 – 278.
- Griep, R. H., Rotenberg, L., Landsbergis, P. Et Vasconcellos-Silva,, P. R(2011). Uso combinado de modelos de estresse no trabalho e a saúde auto-referida na enfermagem. *Rev Saude Publica*, 45(1) 145-52
- Guenette, A. M. L. Y., et Papart, J. (2006). *Conditions de travail et sante: le modele de Karasek revisite au travers d'une approche par les regressions polynomiales*. XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre.

- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., et Kerguelen, A. (2001). *Comprender o trabalho para transformá-lo. A prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Guimarães, S.E.R., et Boruchovitch, E. Teacher's motivational style and students' intrinsic motivation: the self-determination perspective. *Psicol. Reflex. Crit.* 17 (2).
- Guimarães. L. A. M., Siegrist, J., et Martins. D. A.(2004). Modelo de estresse ocupacional ERI (effort-reward imbalance).In: L. A. M, Guimarães; S. Grubits. *Série saúde mental e trabalho*, (p.69-84). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babim, B. J., Anderson, R. E., et Tatham R. L. (2009). *Multivariate Data Análisis*.(ed. 6). Porto Alegre: Bookman.
- Hanson E.K.S, Godaert G.L.R, Maas C.J.M. et Meijman T.F (2001), Vagal Cardiac Control Throughout the Day: The Relative Importance of Effort-Reward Imbalance and Within-Day Measurements of Mood, Demand and Satisfaction.*Biological Psychology*, 56 (1), 23-44.
- Hauw, N., (2006). *Un test des déterminants internes de la motivation situationnelle en contexte naturel : Approche hiérarchique de la motivation en Education Physique et Sportive*.(Thèse de Doctorat. Université de Caen / Basse – Normandie, U.F.R. : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives Sciences humaines et humanités).
- Heckhausen J., et Brim O.G. (1997). Perceived problems for self and others: Self-protection by social downgrading throughout adulthood. *Psychology and Aging*, 12, (4), 610-619.

- Hellemans C, et Karnas G. Épreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relation du modèle avec les « tensions mentales ». *rev eur psychol appl*, 49 (3), 215-24.
- Heloani, J. R. et Capitaio, C. G.. Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo Perspec* 17 (2), 102-108. doi.org/10.1590/S0102-88392003000200011
- Herzberg, F. (1968). Novamente come se faz para motivar funcionários? *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*, 1, (13), 1-13.
- Hollet, S. (2006). *Une application du modèle de déséquilibre « effort-récompense » à la compréhension des comportements de retrait des commerciaux*. Université Paris XII Institut de Recherche en Gestion. Cahier de Recherche.
- Hollet-Haudebert, S., Gamassou, C. E., et Allard-Poesi, F. (2010). *De l'instrumentation à l'instrumentalisation de la mesure du stress : Analyse du rapport d'enquête Technologia sur France Telecom*. Nouveaux Comportements, Nouvelle GRH. XXIème CONGRES AGRH,
- Houffort, N., et Sauvé, F. (2010). *Santé psychologique des enseignants de la Fédération autonome de l'enseignement*. École nationale d'administration publique. Rapport de recherche, site : <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2010/03/30129826.pdf>
- Houtman, I.L.D., et Kompier, M.A.J., (2004) Le Travail et la Santé Mentale. In : *J. M. Stellman. Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*. Bureau International du Travail, Volume I, 3^e édition française, traduite de la 4^e édition anglaise, Genève, 2004.
- Hu, L. T. et Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Jackson, A. et Polanyi, M. (2002). *Les conditions de travail comme facteur déterminant de la santé*. Conférence dans le Congrès du travail du Canada, Toronto.
- Jacques, M.G.C., et Amazarray, M.R. (2006) Trabalho Bancário e Saúde Mental no Paradigma da Excelência. *Boletim da Saúde, Porto Alegre*. 20,(1).

- Jaques, M.G.C. (2003). Abordagens Teórico-metodológicas em Saúde Mental e Trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 15(1), 97-116,
- Jardim, S., et Glina, D.M. R.(2000). O diagnóstico dos transtornos mentais relacionados ao trabalho, In D. M. Glinda & L. E. ROCHA. *Saúde mental no trabalho: desafios e soluções*. São Paulo: VK
- Jastrzebowski, W. (1857). *An outline of ergonomics, or the science of work*. Central Institute for Labour Protection. Varsóvia
- Johnson J.V. & Hall E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am J. Publ Health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson JV et Johansson G (Eds) (1991). *The Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Healthy – Essays in Memory of Bertil Gardel*. Amityville: Baywood Publishing.
- Johnson JV, Hall Em, et Theorell T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity in a random sample of the Swedish male working population. *Scand J Work Environ Health*, 15 (4), 271-9.
- KalimO. R. (1986). Assessment of Occupational Stress. In: Karvonen, M & Mikheev, M.I. *Epidemiology of Occupational Health. Copenhagen* (pp.231-250). Who Regional Publication.
- Karasek R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administr Sci Quat*, 24, 285-308.
- Karasek R. A. (1981). Job decision latitude, job design, and coronary heart disease. InG. Salvendy & M. J. Smith (Eds.). *Machine pacing and occupational stress*. London: Taylor and Francis Ltd,.
- Karasek R. A. (1981b) Job socialization and job strain: the implications of two related psychosocial mechanisms for job design. In B. Gardell & Johansson, (Eds.) *Working life. A social science contribution to work reform*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Karasek, R. A. et Theorell T. (1990). *Healthy Work: Stress, productivity, and the reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, 381p.
- Karasek, R. et T. Theorell (1990). *The Psychosocial Work Environment*, in *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* (p.31-79). Basic Books, Inc.: New York.
- Kardiner, A. (1941). *The Traumatic Neuroses of War*. New York, Hoeber.
- Kasl, S. & Amick, B. (1995). Work Stress. In Macdonald, J. C. *Epidemiology of work related diseases* (p.339-266). London: BMJ.
- Kasser, T., et Ryan, R.M., (1993). A dark side of the american dream: correlates of financial success as a life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-422.
- Kasser, T., et Ryan, R.M., (1996). Further examining the american dream: Diferetial correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 80-87.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo, Atlas.
- Kessler R.C., Sonnega W. E, Bromet E, Hughes M, Nelson C.B. (1995). Posttraumatic Stress disorder in the national comorbidity survey. *Arch Gen Psychiatry*, 52: 1048–60.
- Kessler, R., Price, R., & Wortman, C. (1985). Social factors in psychopathology: stress, social support, and coping process. *Annual Review of Psychology*, 36, 531-572.
- Kuschnir, M. C., et Silva, G. M. A. (2010). Associação entre Transtornos Mentais Comuns e Hipertensão Arterial em adolescentes do Rio de Janeiro – Brasil. *Adolescência & Saúde*, 7 (2).
- Lacaz, F. A. C. (1997). Saúde dos trabalhadores: cenário e desafios. *Cad. Saúde Pública*. 13

- Laguardia, J. G. et Ryan, R.M. (2000). Buts Personnels, Besoins Psychologiques Fondamentaux et Bien-Être: Théorie de L'autodétermination et Applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21,(2).
- Lahelma, E. (1996). Unemployment and mental well-being:elaboration of the relationship. *Les Cahiers S.M.T.*, 9p. 46.
- Lancry, A. et Ponnelli, S. (2004). La santé psychique au travail. In:E. Brangier; A Lancry ; C. Louche. *Les Dimensions humaines du travail.Publications Universitaire de nancy*, Nancy. p. 285- 312.
- Landsbergis, P. A., 1988, Occupational stress among health care workers: a test of the job-demands model, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 217-239.
- Langevin, V., François. M, Boini S. et Riou A. (2011).*Risques psychosociaux: outils d'évaluations/ Déséquilibre Effort-Récompense (Questionnaire dit de Siegrist)*. Documents pour le médecin du travail. n. 125, 111-115.
- Laugaa, D., et Bruchon-Schweitzer, M. (2005).L'ajustement au stress professionnel chez les enseignants français du premier degré. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle* [En ligne], mis en ligne le 28 septembre 2009, Consulté le 10 juin 2012. URL: /index428.html; DOI : 10.4000/osp.428
- Laurell, A. C. et Noriega, M., 1989. *Processo de Produção e Saúde: Trabalho e Desgaste Operário*. São Paulo: Hucitec.
- Laurell, A.C. (1978). Processo de Trabalho e Saúde. *São Paulo, Saúde e Debates*, 11: 08-22
- Laurell, A.C. (1982). La Salud-enfermedad como proceso social. México, *Revista Latino-Americana de Salud*, 2:7-48.
- Laville, A. et Teiger, C. (1975). Santé mentale et conditions de travail!: une approche de la psychopathologie du travail. *Therapeutische Umschau (Revue Thérapeutique)* Band 32, 152-156.
- Laville, A. (1977). *Ergonomia*. São Paulo: E.P.U. – EDUSP.

- Laville, A. (2004). Repères pour une histoire de l'ergonomie francophone. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie*. Paris : PUF
- Laville, A. et Durraffourg, J. (1973). *Conséquences du travail répétitif sous la cadence sur la santé des travailleurs et les accidentés*. Rapport n° 29 du Laboratoire de Physiologie du Travail et Ergonomie, CNAM, Paris.
- Lazarus R.S., et Folkman S. (1984b), *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company, New York.
- Lazarus, R. S. (1993). "Why We Should Think of Stress as a Suggest of Emotion", in L. Goldberg and S. Brednitz (Eds), *Handbook of Stress, Theoretical and Clinical Aspects* (pp. 21-39). New York: Free Press
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lazarus, R.S. et Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L.A. Pervin et M. Lewis (Eds.), *Perspectives in interactional psychology*. New York: Plenum, pp. 287-327.
- Le Guillant, L (2006). *Le Drame Humaine du Travail*. Paris, Érès.
- Le Guillant, L. (1963). Incidences psychopathologiques de la condition de « bonnes tout à faire ». *L'Évolution Psychiatrique*, 28 (1), 1-64.
- Le Guillant, L. (1984). *Quelle psychiatrie pour notre société?* Paris: Érès.
- Le Guillant, L. (1956). « La névrose des téléphonistes », *La Presse médicale* vol. 64, 13, 275.
- Le Guillant, L. 1954. « Introduction à une psychopathologie sociale », *L'évolution psychiatrique*, 1, 1-52.
- Lecrubier Y, Boyer P, Lépine J.P. et Weiller E. (1995). Results from the Paris Centre. In T.B., Üstün; N. Sartorius (Eds). *Mental illness in General Health Care: an international study* (p. 210-25). Chichester.

- Leduc, S. et Valléry, G. (2004). *Normalisation des services et travail réel : l'exemple de la prescription de l'accueil en bureau de poste*. Actes du Congrès self..
- Lemoine, C. (2001). La motivation, chaînon psychologique manquant à l'économie du travail, *Pyramides*.consulté le URL : <http://pyramides.revues.org/508>
- Levy-Leboyer C. (1994). *A crise das motivações*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Lima, M. E. (2000). Violência e reestruturação bancária: o caso do Banco do Brasil. *Saúde mental e trabalho*, 1, (1), 28-42.
- Lipp, M. N. (2000). *Crianças estressadas: causas, sintomas e soluções*. Ed. Papirus, Campinas.
- Lyra, G.F.D., Assis, S.G., Njaine, K., Oliveira, R.V.C.et Pires, P.O. (2009). A relação entre professores com sofrimento psíquico e crianças escolares com problemas de comportamento. *Ciência & Saúde Coletiva*, 14(2) 435-444.
- Machard, A. et Boyer, R. (2003). *La Prévention du trouble de stress Post-traumatique chez les employés de dépanneurs victimes de vols à main armé*. Études et Recherches (Rapport), IRSST.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. et Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62, 87-98.
- Macklin, D. S., Smith, L. A., et Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 56 (3) 130-143.
- Maggi, B. et Rulli, G. (2006). *Contrainte organisationnelle et santé psychique dans un service sanitaire*. Congrès self 2006: Ergonomie et santé au travail / Pluridisciplinarité, santé mentale et travail. p. 123-126.
- Marchand, A., Durand, P., et Perreault, A. (2010). *Psychological Distress, Depression and Burnout: What's Correlating the Most?* Le 4ième congrès canadien annuel pour la recherche sur la santé mentale et la toxicomanie en milieu de travail.

Toronto,

Ontario, Canada:

http://knowledgex.camh.net/researchers/areas/work_wellbeing/Documents/congress_work_mental_health_program_2009.pdf

Marmot, M. (1999). Importance of the psychosocial environment in epidemiological studies. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 25(4), 49-53

Martins, S.R. (EN) (2205). Cena no contexto do trabalho: perversão social e adoecimento. Artigo apresentado no IV Encontro Latino Americano dos Estados Gerais da Psicanálise. Disponível em http://www.estadosgerais.org/encontro/IV/PT/trabalhos/Soraya_Rodrigues_Martins.pdf.

Maslow Abraham H., (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 370-396.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: VanNostrand.

McFarlane A.C., et Papay, P. (1992). Multiple Diagnoses in posttraumatic stress disorder in the victims of a natural disaster. *J Nerv Ment Dis*, 180, 498-504.

Medstartweb(2011). (Curso de estatística médica na Web) *Serviço de Bioestatística e Informática Médica*. Faculdade de Medicina da Universidade do Porto. http://stat2.med.up.pt/cursop/main.php3?capitulo=desenhos_estudo&numero=1&titulo=Desenhos+de+estudo. (Verificado em 22/05/2011 - 22h).

Melançon, G. et Boyer, R. (1999). Comment prévenir l'apparition d'un trouble de stress post-traumatique avant un traumatisme? *Rev canadien de psychiatrie*, 4. <https://ww1.cpa-apc.org/Publications/Archives/CJP/1999/April/melancon.htm>

Mendes, R. et Dias, E.C. (1991). Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Rev. Saúde Pública*, 25, (5).

Mendes, R., et Dias, E. C.(1999). Saúde dos Trabalhadores. In. M. Z. Roquayrol & N. A. Filho. *Epidemiologia & Saúde*. 5 ed. Rio de Janeiro, MEDSI.

- Menegon, N.L. (2003). *Projeto de Processos de Trabalho: o caso da atividade do carteiro*. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brésil. 260p.
- Meshulam-Werebe, D., Andrade, M.G.O., et Delouya, D. (2003) Transtorno de estresse pós-traumático: o enfoque psicanalítico. *Rev. Bras. Psiquiatria*, 25.
- Meyer, MC (1977): *Six Steps to Demotivation*. In: International Management, USA.
- Minayo-Gomez, C et Thedim-Costa, S. M. F. (1997).A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cad. Saúde Pública vol.13(2)*.
- Ministério da Saúde do Brasil, (2001). *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Sous la directions de Elizabeth Costa Dias. Colaboradores Idalberto Muniz Almeida et.al. Brasília. Ministério da Saúde do Brasil.
- Molinier, P. (2008). *Les Enjeux Psychiques du Travail*. Paris, Payot & Rivages.
- Montmollin, M., de (1986). *L'ergonomie*. Paris : La découverte.
- Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, Santé Psychologique, Etude et recherche, IRSST, Rappaort R-543.
- Moscovici, F. (1994).*Renascença Organizacional*. 4 ed. Rio de Janeiro: José Olímpio
- Murray, E. (1971).*Motivação e Emoção*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Nagels, M. (2007, avril). *Mesure des effets de l'analyse de l'activité sur la construction de l'autoefficacité au travail*. Conférence internationale de recherche scientifique « Psychologie intégrative: théorie et pratique » Yaroslavl. Récupéré le site http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/17/23/74/PDF/Iaroslavl_2007_Marc_Nagels.pdf
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Sociologies Théories et recherches*. Consulté le:<http://sociologies.revues.org/index993.html>

- Neto, O.V. (2004). *Transtorno de Estresse Pós-traumático em Bancários Vítimas de Assaltos ou Sequestros*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. FPF/Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. 171p.
- Niedhammer I., David S., Bugel I. et Chea M. (2001). Categorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle. *Travailler* 5, 23-45.
- Niedhammer, I., Bugel, I., Goldberg, M., Leclerc, A., et Guéguen, A. (2002).Facteurs psychosociaux du stress au travail et absentéisme pour raison de santé. In *Stress au travail et santé psychique* (Éditions Octares ed., p. 153-162). France.
- Niedhammer, I., David, S., et Degioanni, S. (2004). *Violence psychologique au travail et santé mentale : résultats d'une enquête transversale en population salariée en région Paca, France*. Bulletin épidémiologique hebdomadaire. Numéro thématique - Santé mentale et travail : comprendre pour surveiller. 9 juin 2009 no 25-26.
- Niedhammer, I., Golberg, M., Leclerc, A., Bugel, I., et David, S. (1998). Psychosocial factors at work and subsequent depressive symptoms in the Gazel cohort. *Scandinavian Journal of Work, nvironment &Health* ,24 (3) 197-205.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, et Leclerc, M. A. (2000).Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Rev. Epidém. et Santé Public.*, 48, 419-437
- Noriega, M. (1989). *Processo de Produção e Saúde: trabalho e desgaste operário*. São Paulo, Hucitec.
- Noriega, M., (1993). Organización laboral, exigencias y enfermedad. A. C. Laurell (org.). *Para la Investigación de la Salud de los Trabajadores* (pp.167-188) Washington:Organización Panamericana de la Salud. Série Paltex, Salud y Sociedad 3.
- Oddone, I.; Marri, G.; Gloria, S; Briante, G.; Chiattella, M. et R. E., A., 1986. *Ambiente de Trabalho: A Luta dos Trabalhadores pela Saúde*. São Paulo: Hucitec.

- Oliveira, M. G. (2001) *Condições de trabalho, gênero e saúde: sofrimento e estresse. um estudo de caso com os profissionais docentes do ensino superior privado de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Ombredane, A. et Faverje, J.M. (1955). *L'analyse du travail*. Presse Universitaire de France - PUF, Paris.
- OMS. (2007). Introduction à l'hygiène du travail : un support de formation. Claude-Alain, B. (sous la direction de). *Série protection de la santé des travailleurs*, 6.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the goold soldier syndrome*. Lexington, Lexington Books
- Organ, D.W., et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organisational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques- OCDE. (2012). *Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi. Chapitre 6: Résumé et conclusion*, 219-231. Site <http://www.oecd.org/dataoecd/19/2/49230890.pdf>.
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (1993). Classification internationale des troubles mentaux et des troubles du comportement. (1993). *Descriptions cliniques et directives pour le diagnostic. CIM-10*. Genève: OMS, Paris : Masson,305.
- Ouvrier-Bonnaz, R. (2007). Notes de lecture. *@ctivités revue électronique*, 4 (1228).
- Palácios, M., Duarte, F., et Câmara, V.M. (2002). Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro. *Cad. Saúde Pública* 18 (3).
- Palletier, L.G, Vallerand, R.J, Green-Demers, E., Brière, N.M. et Blais, M.R. (1995) Loisirs et Santé mentale: les relations entre la motivation pour la pratique des loisirs et le Bien-être psychologique. *Revue Canadienne des Sciences du Comportements*. 27 (2), 140-156.

- Paparelli, R.(2011a). Grupos de enfrentamento do desgaste mental no trabalho bancário: discutindo saúde mental do trabalhador no sindicato. *Rev. bras. Saúde ocup.*, 36,(123) 139-146,
- Paparelli, R. (2011b). Desgaste mental de bancários no mundo das fusões. In L. I. Szelwar. *Saúde dos bancários*. (p. 231-249). 1. ed. – São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huhff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., et Roberts, J.E., (2003). Relationship between Psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Paterniti S, Niedhammer I, Lang T, et Consoli S.M.(2002). Psychosocial factors at work, personality traits and depressive symptoms. Longitudinal results from the GAZEL Study. *Br J Psychiatr*181, 111-7.
- Paulhan, I. (1992). Le concept de coping. In: *L'année psychologique*. 92, (4), 545-557
- Pavageau, P. (2006) Les effets conjoints du travail et des horaires alternants sur la santé des agents de surveillance des établissements pénitentiaires. *PISTES, (revue électronique interdisciplinaire)*, 8, (2).
- Peiró, J.M. (1993). *Desencadeantes del Estrés Laboral*. Salamanca: Endema.
- Pereira M.C.A., et Fávero N.(2001). A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem* 9(4), 7-12.
- Pochmann, M. (2000). *Revisão no papel do Estado e privatização: as consequências para o emprego no Brasil*. Campinas.site: http://www.sinergiaspcut.org.br/areas/privatizacao/topicos/privatizacao_poch.php
- Podsakoff, P.M. et MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of marketing research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. et Boomer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction,

commitment, trust and organisational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

Primo, N. L. N. P. et Stein, A. T. (2004). Prevalência do abuso e da dependência de álcool em Rio Grande (RS): um estudo transversal de base populacional. *Rev. psiquiatr. Rio Gd. Sul*, 26, (3) 280-286. doi: 10.1590/S0101-81082004000300005.

Puigcerver, M.J.B. (2001). Tratamientos psicologicos eficazes para el estrès post-traumático. *Psichotema*, 13, (3) 479-492.

Rabardel, P., Carlin, N.; Chesnais, M., Lang, N., Le Joliff, G. et Pascal, M. (1998). *Ergonomie, concept et méthodes*. Toulouse: Éditions Octarès.

Reis, H. T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. In R. Erber et R. Gilmour (Éds), *Theoretical frameworks for personal relationships* (p. 87-110). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Renee B. et Michel V. (1995). La santé mentale des cols blancs et l'environnement psychosocial du travail. *Santé mentale au Québec*, vol. 20, (2), 163-184.

Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative: parcours d'une approche mixte. *Recherches Qualitatives*, 26,(1), 181-207. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Rocha, S.A.S. (2011). *Entre a Mochila e o Carteiro: uma análise da organização do trabalho*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia/ Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações/ UNB. Brasília, Brésil. 187p.

Rohlfs, I., Arrizabalaga, P., Artazcoz, L., Borrell, C., et Fuentes, M.(2007). *Salud Estilos de Vida y Condiciones de Trabajo de los Médicos y Médicas de Cataluña*. Edita: Fundación Galatea, 2007.

Rossi, E.Z., Calgaro, J.C.C., et Melo, V.S. (2007). O trabalho dos carteiros no manuseio e na entrega de correspondências. sur: Mendes, A.M.(sous la direction

de). *Psicodinâmica do trabalho: teoria método e pesquisa*. Casa do psicólogo, São Paulo, p.324-343.

Roussel P. (2001). La motivation au travail - concept et théories. In P.Louart, (Coordonné par). *Les grands auteurs en GRH*. Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001.

Rugulies R, Bultmann U, Aust B, et Burr H. (2006). Psychosocial work environment and incidence of severe depressive symptoms: prospective findings from 5-year follow-up of the Danish work environment cohort study. *Am J Epidemiol*, 163, 877-87.

Ryan, R. M. et Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.

Ryan, R. M., Chirkov, V. I., Little, T. D., Sheldon, K. M., Timoshina, E. et Deci, E. L. (1999). The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1509-1524.

Ryan, R. M., Connell, J. P. et Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. Em C. Ames & R. Ames (Orgs.), *Research on motivation in education* (pp. 16-31). New York: Academic Press.

Ryan, R.M., et Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and well-being. *American Psychologist*, 55, (1), 68-78.

Ryan, R.M., Kuhl, J. et Deci, E.L. (1997). Nature and autonomie: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728.

- Saint-Jean, M.(2003). Organização do trabalho e saúde mental. *Rev. Ter. Ocup. Univ.*, 14, (1), 48-51.
- Sampaio, J.J.C., et Messias, E.L.M. (2002). A Epidemiologia em Saúde Mental e Trabalho. In: M. G. Jaques & Codo, W., (org.). *Saúde Mental e Trabalho: leituras. Petrópolis,RJ: Vozes.*
- Samzun, T. (2007). *La fin d'un patronage d'Etat. Consentement et conflit au travail. Le cas des facteurs de la Poste dans les Bouches-du-Rhône.* Thèse de doctorat soutenu au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail – Université Aix-Marseille I. 535p.
- Sarriera, J. C., Schwarcz, C., et Câmara, S. G. (1996). Juventude, ocupação e saúde. Em S. H. Koller (Org.). *Coletâneas da ANPEPP: Aplicações da psicologia na melhoria da qualidade de vida* (pp. 61-78). Porto Alegre, Pallotti.
- Sato L et Seligmann-Silva, E.(1986). Saúde mental: as diversas expressões. *Trabalho & Saúde*, 15, 38- 40.
- Sato, L. Et Bernardo., M. H. (2005). Saúde Mental e Trabalho. *Ciênc. saúde coletiva*, 10 (4).
- Sato, L.(1996). Trabalho e Saúde Mental. In Central Única dos Trabalhadores. *Saúde, Meio Ambiente e Condições de Trabalho - conteúdos básicos para uma ação sindical.* CUT, São Paulo.
- Sato, L., Lacaz, F. A. C., et Bernardo, M.H. (2006). Psicologia e saúde do trabalhador: práticas e investigações na Saúde Pública de São Paulo. *Estud. psicol. (Natal)* 11 (3).
- Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and applied*, 132(3), 277-290.
- Scheller, L. (2001). Les résiduos des dialogues professionnels : le cas de facteurs d'un bureau de la poste. *Education permanente*, 146, 51-58.

- Schestatsky, S. ; Shansis, F. ; Ceitlin, L. H., Abreu, P.B.S., et Hauck, S. (2003). A evolução histórica do conceito de estresse pós-traumático. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 25.
- Schmuck, P., Kasser, T. et Ryan, R. M. (2000). The relationship of well-being to intrinsic and extrinsic goals in Germany and the U.S. *Social Indicators*, 50, 225-241.
- Schnall, P.; Landsbergis, P.; et Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*, 15, 381-411.
- Schott, H. (1993). *Crónica de la medicina (trad. espanhola)*. Barcelona, Plaza & Janés.
- Segnini, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, Campinas, 20, (67), 183-209.
- Seguí, J. D. Ortiz-Tallo Alarcon, M., Diego, Y. (2008). Factores Asociados al Estrés del Cuidador Primario de Niños con Autismo: Sobrecarga, Psicopatología y Estado de Salud. *Anales de Psicología*, 24, (001).
- Seligman, M.E.P., (1975). *Helplessness: on depression, development and death*. San Francisco: Freeman.
- Seligmann-Silva, E. (2003). Psicopatologia e Saúde Mental no Trabalho. In: Mendes, R. (sous la dir). *Patologia do Trabalho*. Ed. Atheneu.
- Selve, H. A. (1965). *Stress: a tensão da vida*. Editora Ibrasa, São Paulo
- Selye, H.A (1936). Syndrome produced by diverse nervous agents. *Nature*, 148.
- Selye, H.A. (1936). Syndrome produced by diverse nervous agents. *Nature*, 148.
- Sheehan DV, Lecrubier Y, Sheehan KH, Amorim P, Janavs J, Weiller E. et Dunbar G. C. (1998). The Mini-International Neuropsychiatric Interview (M.I.N.I.): the development and validation of a structured diagnostic psychiatric interview for DSM-IV and ICD-10. *J Clin Psychiatry*, 59, 34-57.

- Sheldon, K.M., et Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1319-1331.
- Siegrist J, Starke D, Chandola T, Godin I, Marmot M, et Niedhammer I. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Soc Sci Med*. 58, (8), 1483-99. DOI:10.1016/S0277-9536(03)00351-4
- Siegrist J, Wege N, Pühlhofer F, et Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, 82, (8), 1005-13.
- Siegrist J. (1998), Health Effects of Effort-Reward Imbalance. In C.L. Cooper. *Theories of Organizational Stress*, New York: Oxford University Press, 190-204
- Siegrist J., (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J. Occup. Health Psychol.*, 1, 27-41
- Siegrist, J. et Peter R. (1994), Job Stressors and Coping Characteristics in Work Related Issues of Validity. *Work and Stress*, 8, 130-140
- Silva LS, et Barreto SM. Adaptação transcultural para o português brasileiro da escala *effort-reward imbalance*: um estudo com trabalhadores de banco. *Rev Panam Salud Publica*, 27(1)32-6.
- Silva, L. S., Pinheiro, T. M. M. et Sakurai, E. (2007). Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. *Cad. Saúde Pública*, 23, (12) 2949-2958. doi: 10.1590/S0102-311X2007001200016.
- Silva, L.S., Pinheiro, T.M.M. et Sakurai, E. (2007). Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. *Cad. Saúde Pública*, 23(12) 2949-2958.
- Silva, W.R. et Rodrigues, C.M.C., (2007). *Motivação nas Organizações*. Ed. Atlas.

- Siqueira, M.M.M., et Padovam, V.A.R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, em-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Skinner, B. F. (1983). *O mito da liberdade*. São Paulo, SP: Summus.
- Soares, Ao. (2002). Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail. Montréal, CSQ.
- Solymos, G. M. B. (2000) *Estudo corte transversal e qualitativo de manifestações psicopatológicas não específicas em Vila Mariana, município de São Paulo*. Tese Apresentada a Universidade Federal de São Paulo. Escola Paulista de Medicina para obtenção do grau de Doutor. São Paulo [359] p.
- Somerfield, M.R., et McCrae, R.R., (2000). Stress and coping research: methodological challenges, theoretical advances, and clinical application. *American Psychologist*, 55(6), 620-625.
- Sotty, P. (2005). *L'évaluation comme processus de construction des risques professionnels et de rationalisation de leur gestion : la place du CHSCT dans l'action et dans la régulation entre les acteurs*. Thèse de Doctorat. Université D'Aix – Marseille II. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. (LEST / CNRS - UMR 6123).
- Stansfeld S.A. et Candy B. (2006). Psychosocial work environment and mental health – a meta analytic review. *Sand J Work Environ Health*, 31;32(6):443-62.
- Stansfeld S.A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., et Marmot M. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study. *Occup Environ Med*, 56, 302-7.
- St-Arnaud, L., Gignac, S., Gourdeau, P., Pelletier, M. et Vézina, M.(2010). Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail. *Revue Pistes.*, 12,(3).<http://www.pistes.uqam.ca/v12n3/pdf/v12n3a4.pdf>

- Statistique Canada. (2003). *Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes : santé mentale et bien-être*. Document trouvé le <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/Statcan/82-617-X/82-617-XIF.html>
- Suls J., Marco C.A., et Tobin S. (1991). The role of temporal comparison, social comparison, and direct appraisal in the elderly's self-evaluations of health. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, (14) 1125-1144.
- Sumer. (2009, Juin). Enquête Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels - Sumer, France. *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*. Numéro thématique - Santé mentale et travail : comprendre pour surveiller, 25-26
- Szwec, G. (2005). Avant-propos. *Revue Française de psychosomatique* 28,5-11.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. HarperCollins Collage Publishers: United Status of America.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2006). *Using multivariate statistics*. HarperCollins Collage Publishers: United Status of America.
- Taylor S.E., et Lobel M. (1989). Social comparison activity under threat: downward evaluation and upward contacts, *Psychological Review*, 96, (4), 569-575.
- Taylor, F.W. (1982). *Princípios da Administração Científica*. São Paulo, Atlas.
- Teiger, C. (1993). L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Education Permanente*, 116 (3).
- Teiger, C., et Danniellou, F. (2001). Notes pour le Séminaire. Travail et Souffrance. In C. Dejours (Sur la direction de). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Séminaire Interdisciplinaire De psychopathologie du travail. 4 Ed. Tome I. Paris, p. 71 – 80.
- Teiger, C., et Laville, A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action. *Travail et Emploi*, 47, 53-62.
- Theörell. T. (2001). Job characteristics in a theoretical and practical health context. In: C. L. Cooper. *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press

- Torres, C.C., et Abrahão, J.I. (2006). A atividade de tele atendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 31* (114): 113-124.
- Toulouse, G. St-Arnaud, L., Bourbonnais, R., Delisle, A. et Chicoine, C. Troubles musculo-squelettiques chez les téléopérateurs des centres d'urgence 911, des contraintes physiques aux contraintes psychosociales. *Pistes, V11, N2, 2009*. Accessé sur <http://www.pistes.uqam.ca/v11n2/articles/v11n2a7.htm>
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T., et Siegrist, J. (2001). Association between job and depression among japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*(2), 146-153.
- Tunnecliffe M, et Green S. (1986). Trauma in the workplace: dealing with stress reactions after armed hold-ups. In D. Morrison, L. Hartley & D. Kemp (eds.). *Trends in the ergonomics of work. Proceedings of the 23rd Annual Conference of the Ergonomics Society of Australia.*
- Tyl, Yves. (1971). *Dr. Louis-René Villermé. Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie.* Textes choisis et présentés par Yves TYL. Paris : Union générale d'Éditions, 1971, 316 pp. Collection : 10-18, n° 582. site :http://classiques.uqac.ca/classiques/villermé_louis_rené/tableau_etat_physique_moral/villermé_tableau_ouvriers.pdf
- Uchitel, M. (2001). *Neurose Traumática: uma revisão crítica do conceito de trauma.* São Paulo, Ed. Casa do psicólogo, 163p.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 1*, 170-182.
- Valette, J. C. (2005). La Prévention du Risque Organisationnel pour la Santé Physique et Mental au Travail. *Journal des Psychologues, 224*, (2).

- Valette, J.C. (2004). *L'action pour la santé mentale au travail*. [http://www.cgt.fr/IMG/pdf L action pour la sante mentale au travail.pdf](http://www.cgt.fr/IMG/pdf_L_action_pour_la_sante_mentale_au_travail.pdf).
- Vallerand, R. J., et O'Connor, B. P. (1991). Construction et Validation de l'Échelle de Motivation pour les Personnes Agées (EMPA). *Journal International de psychologie*, 26, (2) 219-240.
- Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M., et Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'Echelle de Motivation en Education (EME). *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 21, 323-349.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C., et Vallières, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and a motivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1019.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C., et Vallières, E. F. (1993). On the assessment of intrinsic, extrinsic, and a motivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the academic motivation scale. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 159-172.
- Vallerand, R.J., et O'Connor, B.P. (1991). Construction et validation de l'Échelle de Motivation pour les Personnes âgées (EMPA). *Journal International de Psychologie*, 26, 219-240
- Valette, J. C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler*, 8, 73-86.
- Van de Vijver, F. et Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Van der Doef, M. et Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress* 13(2): 87-114.

- Van der Doef, M. et Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress* 13(2): 87-114.
- Van der Doef, M., Stan, M., et Diekstra, R. (2000). An examination of the job demandcontrol-support model with various occupational strain indicators. *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 165-185.
- Van der Kolk, B. A., McFarlane, A. C. et Weisaeth, L. (Eds). (1996) *Traumatic Stress: the overwhelming experience on mind, Body, and society*. New york: Guilford Press, p.188-213.
- Van Vegchel, De Jonge J., Meijer T., et Hamers J.P.H (2001), Different Effort Constructus and Effort-Reward Imbalance: Effects on Employee Well Being in Ancillary Health Care Workers, *Journal of Advanced Nursing*, 34, 1, 128-136
- Vasconcelos, E.F., et Guimarães, L.A.M. (2009). Esforço e recompensa no trabalho de uma amostra de profissionais de enfermagem. *Psicólogo in Formação*, 13, (13).
- Vézina M., Bourbonnais R., Brisson C. et Trudel L. (2008). La mise en visibilité des problèmes de santé liés à l'organisation du travail. In : J. P. Brun et P. S. Fournier(Eds). *La santé et la sécurité du travail: problématiques en émergence et stratégies d'intervention. Collection santé et sécurité du travail*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, pp 11-26.
- Vézina M., Bourbonnais R., Brisson C., et Trudel L. (2004). *Facteurs de risques psychosociaux*. Dans *Manuel d'Hygiène du Travail* de l'Association Québécoise pour l'Hygiène, la Santé et la Sécurité du Travail – AQHSST, (p.362-375). Montreal, Canada : Modulo-Griffon.
- Vézina M., Derriennic F. et Monfort C., L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social, *Travailler* 2001/1, N° 5, p. 101-117.
- Vézina, M. (2009). Santé mentale et travail : un enjeu de santé publique. Bulletin épidémiologique hebdomadaire. *Numéro thématique - Santé mentale et travail: comprendre pour surveiller*, 25-26.

- Vézina, M., et Bourbonnais, R. (2004). Les facteurs de risque psychosociaux. In É. L. G. d'argile (Ed.), *Manuel d'hygiène du travail : du diagnostic à la maîtrise des facteurs de risque*. Montréal: Association québécoise pour l'hygiène, la santé et la sécurité au travail (AQHSST).
- Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., Vlnet, A., et Laurendeau, M. (1992). *Pour donner un sens au travail. Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Gaétan Morin, Boucherville
- Vézina, M., et Gingras, S., 1995, Travail et santé mentale: les groupes à risques. *Revue canadienne de santé publique*, 87, 135-140.
- Vidal, M.C. (1993 [1991]) - *Os paradigmas em Ergonomia. Conferencia Central no Seminário Paradigmas de saúde do Trabalhador*. DAMS/UFRJ, 1991. Reapresentado no II Congresso Latino-Americano de Ergonomia, Florianópolis.
- Vidal, M.C.R. (1994). *Os paradigmas em ergonomia. Uma epistemologia da insatisfação ou uma disciplina para a ação?* Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ.
- Viinamäki, H., Koskela' K., Niskanen' L., Arnkill, R., et Tikkanen, J. (1993). Unemployment and mental well-being: a factory closure study in Finland. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 88, 429–433.
- Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York, John Wiley, 1964
- Waldron, H.A., (1983). A brief history of scrotal cancer. *British Journal of Industrial Medicine*, 40, p. 390-401.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Williams, G. C., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1998). Building health-care partnerships by supporting autonomy: Promoting maintained behavior change and positive health outcomes. In P. Hinton-Walker, A. L. Suchman et R. Botelho (Éds), *Partnerships in healthcare: Transforming relational process* (p. 67-87). Rochester, NY: University of Rochester Press.

- Wilson, M., Joffe, R., et Wilkerson, B. (2002). *The unheralded business crisis in Canada: Depression at work. An information paper for business, incorporating 12 steps to a business plan to defeat depression*. Toronto: Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health.
- Wisner, A. (1987). *Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica*. Tradução Flora Maria Gomide Vezzà. São Paulo: FTD / Oboré.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse: Octarès.
- Wisner, A. (2004). Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In F. Daniellou, (Coord). *Ergonomia em busca dos seus princípios: debates epistemológicos* (pp 29-55). São Paulo. Edgard Blücher
- Wolff, H. G. (1953). *Stress and disease*. Springfield, Charles C. Thomas.
- Wood, J.V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 520-437.
- Xavier, A.C.H., Barcelos, C.R.V., Lopes, J.P., Chamarelli, P.G., Ribeiro, S.S., Lacerda, L.S., et Palacios, M. (2008). Assédio moral no trabalho no setor saúde no Rio de Janeiro: algumas características. *Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo*, 33 (117): 15-22.
- Yvon, F., et Garon, R. (2006) Une forme d'analyse du travail pour développer et connaître le travail enseignant: l'autoconfrontation croisée. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 51-80.
- Zhaojia Y. E., Honda, S., Abe, Y., Kusano, Y., Takamura, N., Imamura, Y. et Aoyagi, K. (2007). Influence of Work Duration or Physical Symptoms on Mental Health among Japanese Visual Display Terminal Users. *Industrial Health*, 45, 328–333.
- Zigante, Frank. (2008). *Évolution historique de la reconnaissance des abus sexuels des enfants*
Revue CarnetPsy. <http://www.carnetpsy.com/archives/dossiers/Items/LesAbusSexuels/p3.htm>

Table des tableaux

Tableau 1 : Variables qui intègrent les facteurs hygiéniques et motivationnels	73
Tableau 2 : Comment fonctionne le modèle d'équité.....	Erreur ! Signet non défini. 76
Tableau 3 : Echantillon de Facteurs et de Guichetiers interviewés.	95
Tableau 4 : Définition de la population et de l'échantillon pour l'étude quantitative	98
Tableau 5 : Analyse factorielle exploratoire de l'échelle d'inventaire de la motivation de Blais.....	108
Tableau 6 : Analyse factorielle exploratoire d'instruments sur l'organisation du travail	110
Tableau 7 : Structure bi-factorielle du GHQ - 12 pour les échantillons des Facteurs et Guichetiers	Erreur ! Signet non défini. 112
Tableau 8 : Évaluation du contenu du travail.....	142
Tableau 9 : Évaluation du processus de travail	144
Tableau 10 : Évaluation du rythme de travail	145
Tableau 11 : Réponses à la motivation par l'accomplissement.....	148
Tableau 12 : Réponses à la motivation par la connaissance	149
Tableau 13 : Motivation par les sensations de stimulation	151
Tableau 14 : Motivation par régulation identifiée	153
Tableau 15 : Motivation par la régulation introjectée	156
Tableau 16 : Réponses à la motivation par la régulation externe	157
Tableau 17: Réponses à l'amotivation par la régulation externe.....	158
Tableau 18 : Réponses à l'amotivation par régulation interne.	160
Tableau 19 : l'anxiété parmi les Guichetiers.....	163
Tableau 20 : Situation des Guichetiers par rapport à l'anxiété.....	164
Tableau 21 : Des indicateurs de dépression parmi des Guichetiers.....	173
Tableau 22 : Situation individuelle dans le facteur Dépression parmi les Guichetiers	174
Tableau 23 : Évaluation du contenu du travail parmi les Facteurs	205
Tableau 24 : Évaluation du processus de travail.	207
Tableau 25 : Évaluation de la charge de travail	209
Tableau 26 : Évaluation de la motivation par l'accomplissement.	211
Tableau 27 : Évaluation de la motivation par la connaissance.....	213
Tableau 28 : Évaluation par les sensations de stimulation	215
Tableau 29 : Évaluation de la motivation par régulation identifiée.....	217
Tableau 30 : Évaluation de la motivation par régulation introjectée	220
Tableau 31 : Évaluation de la motivation par régulation externe	221
Tableau 32 : Évaluation de l'amotivation par régulation externe.....	223
Tableau 33 : la prévalence des symptômes de dépression et de tension émotionnelle.....	227
Tableau 34 : Situation individuelle dans la dimension Dépression et tension émotionnelle entre les Facteurs	228
Tableau 35 : Réponses à la dimension auto-efficacité.	234

Tableau 36 : Situation individuelle dans la dimension auto-efficacité parmi les Facteurs	234
Tableau 37 : Régression entre des Conditions de travail irréalistes et le sentiment d’être constamment soucieux et tendu parmi les Facteurs	243
Tableau 38 : Régression entre l’identification des Facteurs avec leurs tâches et la Capacité de profiter convenablement de leurs activités quotidiennes normales	244
Tableau 39 : différences quant à la capacité d'affronter de façon appropriée les problèmes parmi ceux qui ont évalué la variable travail intéressant.....	244
Tableau 40 : Différences quant au sentiment d’être moins heureux (euse) et plus déprimé(e) à partir des réponses à la variable surcharge au travail	245
Tableau 41 : Régression entre le manque d’habiletés importantes pour bien accomplir les tâches et la sensation parmi les Guichetiers de ne pas pouvoir dépasser les difficultés	246
Tableau 42 : Régression entre motivation pour le travail et santé mentale parmi les Facteurs	247
Tableau 43 : Régression entre motivation pour le travail et santé mentale parmi les Guichetiers	248
Tableau 44 : Régression Linéaire avec les trois facteurs d’organisation du travail comme indicateurs de la Santé Mentale pour les Guichetiers.	249
Tableau 45 : Régression Linéaire avec les trois dimensions d’organisation du travail comme prédicats de la Santé Mentale pour des Facteurs	249
Tableau 46 : Indices d’ajustement pour le modèle explicatif des Facteurs	252
Tableau 47 : Indices d’ajustement pour le modèle explicatif des Guichetiers.....	253

Table des illustrations

Figure 1 : Le continuum de la motivation	81
Figure 2 : Le modèle explicatif des Facteurs	251
Figure 3 : Modèle explicatif Guichetiers.....	253