

SOFRIMENTO E QUEIXAS DE ESTRESSE NO TRABALHO. UMA LEITURA PELA FRAGILIZAÇÃO DOS OFÍCIOS E DOS COLETIVOS¹

*Souffrance et plaintes de stress au travail.
Une lecture par la fragilisation des métiers et des collectifs*

*Suffering and complaints of stress at work.
A reading of the weakening of business and the community*

LORIOU, Marc²

RESUMO

Este artigo refere-se aos estudos sobre o sofrimento no trabalho e, nesse viés, ele explora o estresse no contexto social, econômico e profissional. O artigo demonstra que a preocupação dos trabalhadores, com relação ao estresse, aumentou de 22% em 2005 para 25% em 2010. Também é relatado que as licenças por estresse são maiores nos setores menos perigosos e que, nas pequenas empresas, o estresse não é comentado e ainda afirma que a fragilidade dos coletivos contribui para o aumento desse estresse. Outro fator que contribui para o sofrimento no trabalho, verificado no estudo, é a proximidade da gerência. O forte crescimento da queixa de estresse desde o final da década de 1990 tem muitas causas e origens (intensificação do trabalho, terciarização da economia, hegemonia do discurso psicológico etc.). Entre essas evoluções, o enfraquecimento dos coletivos de trabalho e das profissões em que foram apoiadas explica uma menor resistência e resiliência coletiva às dificuldades encontradas no trabalho. Na ausência de representações compartilhadas do trabalho e do “belo trabalho”, é mais difícil dar sentido às atividades realizadas, encontrar o reconhecimento dos esforços desenvolvidos. Os funcionários acham mais difícil lidar com os problemas do dia a dia, para ajudar uns aos outros e para compartilhar “truques” para superar dificuldades, gerenciar conflitos e disfunções. O trabalho não é mais avaliado por pessoas do ofício, mas, de maneira abstrata, por gerentes que não estão familiarizados com as atividades. Daí as injunções contraditórias, os objetivos irrealistas, o sentimento de não ser reconhecido pelo seu verdadeiro valor. Todas essas evoluções levam a deixar o trabalhador sozinho para enfrentar seu sofrimento e expressá-lo com mais frequência sob o registro psicológico do estresse

Palavras-chave: Estresse. Sofrimento no trabalho. Atividade de trabalho.

RÉSUMÉ

Cet article se réfère à des études sur la souffrance au travail et, dans ce biais, il explore le stress dans le contexte social, économique et professionnel. L'article démontre que les préoccupations des travailleurs en matière de stress sont passées de 22% en 2005 à 25% en 2010. Il est également rapporté que le congé de stress est plus élevé dans les secteurs les moins dangereux et que dans les petites entreprises, le stress ne est commenté et affirme toujours que la fragilité du collectif contribue à l'augmentation de ce stress. Un autre facteur qui contribue à la souffrance dans le travail, vérifié dans l'étude, est la proximité de la gestion. La forte croissance de la plainte de stress depuis la fin des années 1990 a de multiples causes et origines (intensification du travail, tertiarisation de l'économie, hégémonie du discours psychologique, etc.). Parmi ces évolutions, la fragilisation des collectifs de travail et des métiers

¹Tradução: Neusa Maria Silva. E-mail: <neusafilos@gmail.com>. Revisão: Daisy Moreira Cunha. E-mail: <daisycunhaufmg@gmail.com>.

²Sociologue, chercheur au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) en Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie et de la Société (IDHES) à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. E-mail: <marc.loriot@univ-paris1.fr>.

sur lesquels ils étaient adossés explique une moindre résistance et résilience collective aux difficultés rencontrées dans le travail. En l'absence de représentations partagées du travail et le "bel ouvrage", il est plus difficile de donner du sens aux activités réalisées, de trouver de la reconnaissance pour les efforts fournis. Les salariés ont alors plus mal à faire face aux problèmes quotidiens, à s'entraider et à partager des "astuces" pour surmonter les difficultés, à gérer les conflits et les dysfonctionnements. Le travail n'est plus évalué par des gens de métier, mais de façon abstraite par des gestionnaires qui ne connaissent pas les activités. D'où les injonctions contradictoires, les objectifs irréalistes, le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur. Toutes ces évolutions conduisent à laisser le travailleur seul face à sa souffrance et à l'exprimer plus souvent sous le registre psychologique du stress.

Mots clés: Stress. Souffrant au travail. Activité de travail.

ABSTRACT

This article refers to studies about suffering at work and, in this bias, it explores stress in the socioeconomic context, and professional development. The article demonstrates that workers' concerns about stress increased from 22% in 2005 to 25% in 2010. It is also reported that stress leave is higher in the less hazardous sectors and that in small businesses, stress is not commented and still affirms that the fragility of the collective contributes to the increase of this stress. Another factor that contributes to the suffering at work, verified in the study, is the proximity of the management. The dramatic rise in the stress complaint since the end of the 1990s has multiple causes and explanations (intensification of work, development of the service sector, the hegemony of the psychological culture, etc.). Among these evolutions, the decline of the workers' collectives and the occupations' culture on which they were leaned explains a lesser collective resistance and resilience to difficulties met at work. In the absence of social representations shared by the work group and communal definition of what a "good job" is, it's more difficult to give meaning to the realized activities, to feel the recognition for the supplied efforts. The employees then suffer more when facing the daily problems, they no longer help each other neither share "tricks" to overcome difficulties, to manage conflicts and dysfunctions. Work is no longer evaluated by people who know the job, but in an abstract way abstracted by administrators or accountant who do not know the business. Results are contradictory orders, unrealistic objectives, feeling not to be rightly recognized. All these evolutions leave workers alone facing their own suffering and expressing it more often in the psychological register of stress.

Keywords: Stress. Suffering at work. Work activity.

Depuis 20 à 30 ans (suivant les pays) les différentes formes d'expression de la souffrance au travail, comme les plaintes de stress, de burn out ou les dépressions, voire plus grave, les suicides liés au travail sont de plus en plus nombreux et visibles. D'après les "Enquêtes européennes sur les conditions de travail" réalisées tous les cinq ans après de 44000 personnes par EUROFOUND, la part de salariés qui se disent "concernés par le stress" est passée de 22% en 2005 à 25%

Desde 20-30 anos (dependendo do país) as diferentes formas de expressão do sofrimento no trabalho, tais como queixas de estresse, da síndrome de *burnout* ou depressão, ou formas mais graves como suicídios relacionados ao trabalho são mais e mais numerosos e visíveis. De acordo com as "enquetes europeias sobre as condições de trabalho", realizadas a cada cinco anos, num universo de 44.000 pessoas pesquisadas pelo EUROFOUND,³ a percentagem de funcionários que

³ Cf. <<https://www.eurofound.europa.eu/pt/faq>>. Acesso em ago.2017.

en 2010. Comment comprendre cette évolution? Le monde du travail serait-il de venu plus dur et impitoyable? Les salariés plus fragiles ou vulnérables? La pathologisation et la psychologisation des problèmes sociaux auraient-elles remplacé le conflit collectif? Chacune de ses analyses apporte une part d'explication, mais aucune ne semble suffisante ni aisément prouvable. Les conditions de travail dans les années 1950 peuvent nous sembler aujourd'hui bien difficiles, pourtant il n'était pas question de stress. Aujourd'hui, certaines entreprises (ou dans une même entreprise certains services ou ateliers) connaissent des plaintes plus élevées qu'ailleurs; il est peu probable que tous les salariés fragiles ou vulnérables soient, comme par hasard, regroupés particulièrement dans ces services ! Enfin, la thèse de la psychologisation des problèmes sociaux permet de saisir certaines formes contemporaines de régulation des difficultés au travail, mais elle n'explique pas pourquoi certaines personnes ou certaines catégories professionnelles semblent plus sensibles que d'autres à l'usage d'entités psychopathologiques pour mettre en forme leur mal-être.

Toute explication unique ou monocausale du stress ou de la souffrance est sans doute vouée à être, au moins partiellement, remise en cause (LORIOL, 2014) tant les contextes sociaux, économiques, professionnels

dizem que estão "preocupados com o estresse" aumentou de 22% em 2005 para 25% em 2010. Como entender essa evolução? Será que o mundo do trabalho está ficando mais difícil e cruel? Os trabalhadores estão mais frágeis ou vulneráveis? A patologização e a psicologização dos problemas sociais vêm substituindo os conflitos coletivos? Cada uma dessas análises traz um elemento de explicação, mas nenhuma parece suficiente, nem facilmente demonstrável. As condições de trabalho nos anos de 1950 podem nos parecer na atualidade bem difíceis, porém, ainda não havia problemas relacionados ao estresse. Hoje, certas empresas ou certos serviços ou ateliês em algumas delas apresentam queixas mais elevadas que em outros lugares; é pouco provável que todos os funcionários frágeis ou vulneráveis estejam, coincidentemente, agrupados, particularmente, nestes serviços! Enfim, a tese da psicologização dos problemas sociais capta certas formas contemporâneas de regulação das dificuldades no trabalho, mas ela não explica por que certas pessoas ou determinadas categorias profissionais parecem ser mais susceptíveis do que outras no uso de formas psicopatológicas para expressar seu mal-estar.

Qualquer explicação simples ou monocausal do estresse ou sofrimento é, sem dúvida, ao menos parcialmente, questionada (LORIOL, 2014), tanto quanto os contextos sociais, econômicos, profissionais ou históricos

⁴ Robert Karasek, professeur de psychosociologie au département Travail et Environnement de l'Université Lowell au Massachusetts (Boston), est le principal auteur, avec Töres Theorell, d'un modèle d'analyse du stress très largement employé dans la littérature internationale, le modèle demande/contrôle (D/C). Dans ce modèle, les risques d'atteinte à la santé mentale ou la maladie chronique s'expliquent par le déséquilibre entre les "demandes" adressées aux salariés et le "contrôle" qu'ils peuvent exercer sur leur travail.

⁵ Robert Karasek, Professor de Psicossociologia do Departamento de Trabalho e Meio Ambiente da Universidade de Lowell, em Boston, Massachusetts, é o autor principal, juntamente com Töres Theorell, de um modelo de análise do estresse largamente empregado na literatura internacional, o modelo de demanda/controle (D/C). Nesse modelo, os riscos de saúde mental ou doença crônica são explicados pelo desequilíbrio entre as "demandas" direcionadas aos empregados e o "controle" que eles podem exercer em seu trabalho.

ou historiques façonnent à la fois la perception et l'expression du mal-être (LORIOU, 2012). Pour évoquer ce genre de phénomènes, le philosophe Ian Hacking parle de "maladies transitoires" dont la réalité ne se manifeste que dans certaines "niches écologique".

Une telle approche constructiviste ou contextualiste permettrait de dépasser l'opposition un peu stérile entre l'approche individuelle et l'approche organisationnelle du stress. Les modèles cognitifs ou transactionnels du stress partent de l'hypothèse selon laquelle l'individu va réaliser une double évaluation à la fois des difficultés qu'il doit surmonter et des moyens dont il dispose pour y faire face. S'il perçoit que les demandes excèdent ses capacités il en résultera du stress. Cette approche postule que les capacités d'adaptation et de perception sont des caractéristiques individuelles, indépendantes de l'environnement social. A l'inverse, modèle de Karasek⁴ tente quant à lui d'intégrer les dimensions de l'organisation collective et objective du travail, ce qui le conduit à renoncer à prendre en compte la dimension "subjective" de l'évaluation de la situation. L'idée est que le salarié confronté à un travail exigeant et complexe (charge de travail élevée, rythmes de travail rapides et morcelés, activités complexes, etc.), avec de faibles marges de manœuvre (peu de libertés sur l'organisation du travail, de mobilisation possible des compétences, d'épanouissement, etc.) mais aussi peu de soutien social (aide et réconfort des collègues et supérieurs) va devoir prendre sur lui et ses réserves, ce qui se traduira à terme par une dégradation de la santé.

Cet article ne prétend pas rendre compte de l'ensemble des évolutions sociales à

possam influencer a percepção e a expressão do mal-estar (LORIOU, 2012). Para evocar esse gênero de fenômenos, o filósofo Ian Hacking fala de "doenças transitórias", cuja realidade se manifesta apenas em alguns "nichos ecológicos".

Tal abordagem construtivista e contextual permite extrapolar a oposição, um pouco estéril, entre a aproximação individual e organizacional da abordagem do estresse. Os modelos cognitivos ou transacionais do estresse partem da hipótese segundo a qual o indivíduo vai realizar uma dupla avaliação, ao mesmo tempo, das dificuldades que ele deve superar e dos meios que ele dispõe para tal superação. Se ele percebe que as demandas excedem as suas capacidades, poderá resultar em estresse. Essa abordagem assume que as capacidades de adaptação e de percepção são características individuais, independentes do ambiente social. Por outro lado, o Modelo de Karasek⁵ tenta, entretanto, integrar as dimensões da organização coletiva e do objetivo do trabalho, o que conduz, tendo em conta a dimensão da avaliação "subjectiva" da evolução da situação. A ideia é que o trabalhador, confrontado a um trabalho exigente e complexo (carga de trabalho elevada, ritmos de trabalho rápidos e fragmentados, atividades complexas etc.), com poucas margens de manobra (pouca liberdade sobre a organização do trabalho, de possíveis mobilizações de competências, de crescimento etc.), mas também pouco apoio social (ajuda e reconforto de colegas e superiores), deverá tomar sobre si e suas reservas, o que se traduzirá por uma degradação da saúde .

Este artigo não pretende dar conta de todas as evoluções sociais na

l'origine de la souffrance et des plaintes, mais explorer l'une des dimensions du contexte économique et social, celle de la profession ou du métier. L'hypothèse est que la plainte de stress ou de burn out se développe dans les métiers plus fragiles, moins bien définis ou légitime, mais aussi, plus récemment, dans des métiers mis à mal par les réformes et transformations économiques et sociales de ces trente dernières années.

Pour Florence Osty (2012, p.462), "le métier évoque tout à la fois une qualité attachée à une personne (la maîtrise d'un art), l'inscription dans une filiation dépassant l'individu et l'inscrivant dans un collectif d'appartenance (transmission et évaluation professionnelle), mais aussi un ensemble de règles régissant les relations entre les membres du métier et avec son environnement". L'appartenance à un métier ou à un collectif de travail suffisamment structuré, fourni donc une forme de régulation et de reconnaissance du travail bien fait, renforce et valorise le sens des efforts et du travail réalisé, facilite la coopération en soi et une position plus forte pour défendre le point de vue du groupe avec l'extérieur, etc. Son absence ou sa fragilisation pourrait alors être source de stress et de souffrance.

1. APPARTENANCE À UN COLLECTIF ET PERCEPTION DE LA SOUFFRANCE ET DU STRESS

L'inscription dans un métier ou un collectif pèse sur la façon dont le travailleur perçoit (ou non) ses difficultés, mais aussi la façon dont il va mettre en forme le mal-être qui peut résulter d'une situation perçue comme difficile.

origem do sofrimento e das queixas, mas explorar uma das dimensões do contexto econômico e social, aquela da profissão ou do ofício. A hipótese é que a reclamação de estresse ou da síndrome de *burnout* se desenvolve nos ofícios mais frágeis, menos definidos ou legítimos, mas também, mais recentes, nos ofícios prejudicados pelas reformas e transformações econômicas e sociais dos últimos trinta anos.

Para Florence Osty (2012, p.462), "o ofício evoca ao mesmo tempo uma qualidade ligada a uma pessoa (o domínio de uma arte), a inscrição em uma filiação para além do indivíduo e inscrevendo-o em um coletivo (transmissão e avaliação profissional), mas também um conjunto de regras regendo as relações entre os membros do ofício e do seu ambiente". O pertencimento a um ofício ou a um coletivo de trabalho suficientemente estruturado fornece, portanto, uma forma de regulação e reconhecimento do trabalho bem-feito, reforça e valoriza o senso dos esforços e do trabalho realizado, facilita a cooperação em si e uma posição mais forte para defender o ponto de vista do grupo com o exterior etc. Sua ausência ou sua fragilização poderia, então, ser fonte de estresse e de sofrimento.

1. PERTENCIMENTO A UM COLETIVO E PERCEPÇÃO DO SOFRIMENTO E DO ESTRESSE

A inscrição em um ofício ou em um coletivo pesa sobre como o trabalhador percebe (ou não) suas dificuldades, mas também como ele irá ajustar o mal-estar que pode resultar de uma situação percebida como difícil.

La perception de la situation

Une même situation peut être vécue et connotée différemment d'un métier à l'autre. Par exemple, pour les infirmières, un malade agressif ou peu reconnaissant est toujours mal vécu; mais le fait de s'occuper de patients avec de graves problèmes de santé, si les moyens existent pour le faire correctement, peut être l'occasion de faire la preuve de ses compétences et peut être source de satisfaction. A l'inverse, les policiers acceptent relativement mieux d'avoir à faire à des délinquants violents et l'interpellation d'un individu dangereux peut même être vécue comme prestigieuse et valorisante. Par contre, ils supportent mal d'avoir à prendre en charge des personnes blessées ou malades, ce qui sort à leurs yeux du cadre de leur compétence et de leur "vraie mission". Chaque métier, chaque groupe professionnel, aura tendance à développer une représentation de ce qui constitue le vrai travail. Les contraintes qui sont perçues comme relevant de ce vrai travail seront généralement considérées comme plus acceptables, supportables.

Le groupe et les individus qui le composent acceptent d'autant plus facilement d'affronter une situation pénible, de prendre un risque, que cela apparaît comme nécessaire pour atteindre les objectifs socialement valorisés au sein du métier en question, mais aussi que les travailleurs se sentent suffisamment "armés" et "outillés" pour parvenir à faire un "bon travail", un travail qui sera reconnu comme tel par les pairs et la hiérarchie de proximité.

Cette perception a des effets en retour sur la résilience même des travailleurs.

A percepção da situação

Uma mesma situação pode ser experimentada e conotada diferentemente de um ofício a outro. Por exemplo, para as enfermeiras, um doente agressivo ou pouco agradecido é sempre uma má experiência; mas o fato de se ocupar de pacientes com graves problemas de saúde, se os meios existem para fazê-lo corretamente, pode ser uma ocasião para demonstrar suas competências e pode ser fonte de satisfação. Por outro lado, os policiais aceitam relativamente melhor ter que fazer prisões de delinquentes violentos, e a interpeção de um indivíduo perigoso pode ser mesmo vivido como prestigioso e gratificante. Pelo contrário, eles não suportam ter que cuidar de pessoas feridas ou doentes, o que do ponto de vista deles extrapolaria o âmbito da competência e "verdadeira missão" destes profissionais. Cada profissão, cada grupo profissional tem tendência para desenvolver uma representação da qual constitui o verdadeiro trabalho. As restrições que são percebidas como relevantes do verdadeiro trabalho são geralmente consideradas como mais aceitáveis, suportáveis.

O grupo e os indivíduos que o compõem aceitam mais facilmente enfrentar uma situação penosa, assumir um risco que parece necessário para atender aos objetivos socialmente valorizados dentro da profissão em questão, mas também que os trabalhadores sentem-se suficientemente "armados" e "equipados" para chegarem a fazer um "bom trabalho", um trabalho que será reconhecido pelos pares e pela hierarquia próxima.

Essa percepção tem efeitos no retorno sobre a resiliência dos trabalhadores. No

Dans son étude sur une aciérie, Pierre Roche, (1987, p.45) montre que les salariés exposés à des risques importants mais qui font sens pour eux sont amenés à "mobiliser un imaginaire qui stimule la volonté, qui tient en alerte l'intelligence, qui exclut toute habitude et toute somnolence, qui tonifie l'énergie musculaire" ainsi qu'à développer "une forte propension à méconnaître le lien travail-santé". La comparaison de deux ateliers de l'usine illustre ce phénomène: l'aciérie et le parachèvement. L'aciérie, où les aciers sont fondus en lingots, est l'atelier central de l'entreprise. Le travail y est plus qualifié et mieux payé. Une fois qu'une coulée est commencée, elle doit être terminée rapidement sinon les pertes financières sont élevées, ce qui donne une grande importance aux salariés de ce secteur, difficilement remplaçables. Les contraintes du travail sont fortes mais sont imposées par la nature de la production et non par le rythme d'une chaîne; elles sont donc acceptées. Au total, les salariés de l'aciérie possèdent une identité et une fierté professionnelle fortes: ils sont parfois qualifiés de "chevaliers du feu". Le parachèvement, au contraire, où les barres d'acier froides sont nettoyées et découpées, occupe une place marginale et les travailleurs peu qualifiés et peu expérimentés y sont plus nombreux, le rythme de travail est imposé par la chaîne et par les autres ateliers, signe de la subordination des travailleurs à l'organisation. Alors que les contraintes objectives sont importantes dans les deux ateliers, les arrêts-maladie, notamment pour fatigue et asthénie, sont plus fréquents au parachèvement.

seu estudo sobre uma usina siderúrgica, Pierre Roche (1987, p.45) mostra que os funcionários expostos a riscos importantes, mas que fazem sentido para eles, são levados a "mobilizar um imaginário que estimule a vontade, que mantém em alerta a inteligência, que exclui toda rotina e toda sonolência, que tonifica a energia muscular", assim como a desenvolver "uma forte propensão para desconsiderar a ligação trabalho-saúde". A comparação de duas oficinas da usina ilustra esse fenômeno: a usina siderúrgica e o acabamento. Na usina siderúrgica, onde os aços são fundidos em lingotes, é a oficina central da empresa. O trabalho lá é mais qualificado e melhor pago. Uma vez que um escoamento do metal líquido é iniciado, ele deve terminar rapidamente, senão as perdas financeiras serão elevadas, o que dá uma grande relevância aos empregados desse setor, dificilmente substituíveis. Os desconfortos do trabalho são fortes, mas são impostos pela natureza da produção e não pelo ritmo da cadeia produtiva; eles são, portanto, aceitos. No total, os empregados da usina siderúrgica possuem uma identidade e um orgulho profissional fortes: eles são, às vezes, denominados de "cavaleiros do fogo". O acabamento, ao contrário, onde as barras de aço frias são limpas e cortadas, ocupa um lugar marginal e os trabalhadores pouco qualificados e inexperientes são mais numerosos, o ritmo do trabalho é imposto pela cadeia produtiva e pelas outras oficinas, sinal de subordinação dos trabalhadores à organização. Embora os desconfortos objetivos sejam importantes nas duas oficinas, as licenças por doença, notadamente por fadiga e astenia, são mais frequentes no acabamento.

A l'aciérie, la fatigue est à la fois fortement ressentie, car les conditions de travail sont dures, mais en même temps considérée comme normale, acceptable, car, s'investissant durant le temps de travail, ces travailleurs sont disposés à passer le temps hors travail à récupérer leurs forces. Ne voulant pas s'avouer vaincus dans la lutte symbolique qu'ils livrent contre les éléments de l'usine, ne voulant pas porter atteinte à l'image qu'ils ont eux-mêmes et qu'ils souhaitent donner d'eux-mêmes, sachant pratiquement ce que leur position valorisée doit au fait de tenir face aux exigences les plus dures de leur situation de travail, ces travailleurs ne peuvent exprimer et dire leur fatigue que dans le privé [...]. Au parachèvement, la fatigue est fortement ressentie, car les conditions de travail sont dures, et considérées comme socialement anormales, inacceptables, car, ne pouvant s'investir que dans le temps hors travail, ces travailleurs ne sont pas disposés à utiliser ce temps là à récupérer leur force de travail (ROCHE, 1987, p.94).

Na siderúrgica a fadiga é, às vezes, fortemente sentida, pois as condições de trabalho são duras, mas ao mesmo tempo consideradas normais, aceitáveis, porque, investindo durante o tempo de trabalho, esses trabalhadores estão dispostos a passar o tempo fora de trabalho para recuperar suas forças. Não querem admitir a derrota na luta simbólica que eles travam contra os elementos da usina, não querem ameaçar a imagem que eles têm deles mesmos e que desejam para si, sabem praticamente que sua posição valorizada se deve ao fato de fazer frente às exigências mais duras de sua situação de trabalho, os trabalhadores somente podem exprimir sua fadiga no privado [...]. No acabamento a fadiga é fortemente sentida, pois as condições de trabalho são duras e consideradas socialmente como anormais, inaceitáveis, pois podendo se investir somente fora da atividade de trabalho, esses trabalhadores não estão dispostos a utilizar seu tempo para recuperar sua força de trabalho (ROCHE, 1987, p.94).

La façon dont les travailleurs produisent collectivement le sens de leur action, la signification des contraintes et des pénibilités qui y sont attachées, tient donc une place centrale dans la construction de la résistance physique et de la santé.

A forma como os trabalhadores produzem coletivamente o sentido de sua ação, o significado dos constrangimentos e das dificuldades que a eles se vinculam, tem, portanto, um lugar central na construção da resistência física e da saúde.

Répertoires d'action partagés et coping⁶ collectif

La résilience face aux stressors potentiels dans les collectifs soudés est aussi liée à la mise en place de répertoires permettant d'agir efficacement face aux incertitudes, de combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (LORIOL, 2011). Le psychologue Donald Schön

Repertório de ações compartilhadas e coping⁷/enfrentamento coletivo

A resiliência aos estressores nos coletivos consolidados é também ligada ao funcionamento de repertórios permitindo agir eficazmente em face às incertezas e preencher a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real (LORIOL, 2011). O psicólogo

⁶ Le *coping* est un concept développé par les psychologues cognitivistes anglo-saxons (notamment Lazarus et Launier, 1978) pour rendre compte de la manière dont les individus parviennent plus ou moins à faire face ("to cope" en anglais) ou à s'adapter aux facteurs de potentiels de stress dans leur environnement.

⁷ *Coping* é um conceito desenvolvido pelos psicólogos cognitivistas anglo-saxões (notadamente, Lazarus e Launier, 1978) para explicar a maneira pela qual os indivíduos são mais ou menos capazes de lidar ("to cope", em inglês) ou se adaptar aos potenciais fatores de estresse em seu ambiente.

(1994) utilise la notion de répertoire pour évoquer la façon dont le professionnel se constitue progressivement, au long de sa carrière, une collection d'idées, d'images, d'exemples, de solutions et d'actions typiques, de routines, de normes, qui lui sert de référence pour donner du sens aux situations toujours singulières qu'il est amené à gérer. La situation familière présente dans le répertoire peut alors fonctionner comme un précédent, une métaphore ou un contre exemple pour penser la situation présente. Ce travail peut aussi être fait de façon collective, entre collègues. La discussion collective entre collègues sur le travail permet de revenir sur les séquences d'action afin d'améliorer les futures interventions; de créer une confiance et une interconnaissance nécessaire à l'action, à l'existence de routines et de savoirs tacites partagés; de partager les astuces du métier, la connaissance des matériaux ou des usagers, de l'environnement de travail (LORIOU, 2016).

Cela est particulièrement important dans les situations d'urgence qui font perdre les repères habituels et exigent une reconstruction du sens dans l'instant. Les travaux du psychosociologue Karl Weick (1995) sur les catastrophes (comme celle de Mann Gulch, un feu de forêt aux Etats-Unis au cours duquel plusieurs pompiers trouvent la mort) montrent comment, confrontés à une situation exceptionnelle, les salariés doivent se mettre d'accord rapidement sur le sens de la situation nouvelle, le partage des tâches et des responsabilités; accorder leur confiance à la personne chargée de les diriger, etc. Dans le cas du feu de forêt, quand l'équipe de pompiers s'aperçoit que l'incendie est plus fort que prévu, la panique bloque toute réaction rationnelle. Le responsable du groupe

Donald Schön (1994) utiliza a noção de repertório para evocar a forma como o profissional se constituiu progressivamente, ao longo de sua carreira, uma coleção de ideias, de imagens, de exemplos, de soluções e de ações típicas, de rotinas, de normas, que lhe servem de referência para dar sentido às situações sempre singulares às quais é levado a gerir. A situação familiar presente nos repertórios pode, então, funcionar como um precedente, uma metáfora ou um contraexemplo para pensar a situação presente. Este trabalho pode também ser feito de forma coletiva, entre colegas. A discussão coletiva entre colegas sobre o trabalho permite retornar às sequências da ação a fim de melhorar as futuras intervenções; de criar uma confiança e um interconhecimento necessários à ação, à existência de rotinas e de saberes tácitos compartilhados; de compartilhar as astúcias do ofício, o conhecimento dos materiais ou dos usuários do ambiente de trabalho (LORIOU, 2016).

Isto é particularmente importante nas situações de urgência que fazem perder os pontos habituais e exigem uma reconstrução do sentido no instante. Os trabalhos do psicólogo Karl Weick (1995) sobre as catástrofes (como aquela de Mann Gulch, de fogo na floresta nos Estados Unidos em que vários bombeiros morreram) mostram como confrontar uma situação excepcional, os trabalhadores devem se colocar de acordo rapidamente sobre o sentido da situação nova, o compartilhamento das tarefas e das responsabilidades; conceder confiança à pessoa encarregada de dirigi-los etc. No caso do fogo na floresta, quando a equipe de bombeiros percebe que o incêndio é mais forte que o previsto, o pânico bloqueou toda

allume un “incendie de secours” ou “contre-feu” afin de créer une zone déjà brûlée qui arrêtera (faute de combustible) la progression de l’incendie principal et où les soldats du feu pourront se réfugier. Mais les autres membres de l’équipe, qui ne connaissent pas cette technique peu intuitive et n’ont jamais travaillé avec ce chef, préfèrent la fuite qui leur sera fatale (alors que ceux restés avec le chef seront sauvés). Cette tragédie illustre l’importance des répertoires d’action élaborés en commun.

Ce ne sont donc pas seulement des informations pratiques et des savoir-faire qui s’échangent et viennent enrichir le répertoire collectif, mais aussi des constructions collectives de sens, des valeurs (ALTER, 2009) attribuées aux différentes activités. Sont ainsi définis le “beau travail”, celui qui mérite des efforts et est reconnu par les pairs, les “tâches indues” ou “sale boulot”⁸ que le groupe tente d’éviter ou qu’il n’est pas déshonorant de négliger. Construire des références partagées sur le sens des actions est un moyen de gérer collectivement les émotions négatives. C’est le cas par exemple pour l’ennui, souvent associé à certaines tâches peu prestigieuses, ou encore de la peur liée aux risques pris.

Il est alors possible de parler de coping collectif, par opposition au coping individuel des psychologues et lié à la personnalité. Pour Lansisalmi et Peiró (2000) le coping collectif repose sur une forme de “storytelling” visant

a réaction rationnelle. O responsável do grupo acende “incêndio de segurança” a fim de criar uma zona já queimada onde os soldados do fogo podem se refugiar. Mas os outros membros da equipe, que não conhecem essa técnica e não haviam jamais trabalhado com esse chefe, preferem a fuga que será fatal (enquanto os que ficaram com o chefe foram salvos). Essa tragédia ilustra a importância dos procedimentos de ações elaboradas em conjunto.

Não são apenas as informações práticas e o saber-fazer que são trocados e que enriquecem o repertório coletivo, mas também as construções coletivas de sentido, de valores (ALTER, 2009) atribuídos às diferentes atividades. Assim, são definidos o “bom trabalho”, aquele que merece esforços e é reconhecido pelos seus pares, as “tarefas indevidas” ou “trabalho sujo”⁹ que o grupo tenta evitar ou que não é vergonhoso negligenciar. Construir referências compartilhadas sobre o significado das ações é uma forma de gerir coletivamente as emoções negativas. Este é o caso, por exemplo, para o tédio frequentemente associado a algumas tarefas de pouco prestígio, ou ainda o medo ligado aos riscos assumidos.

Então, é possível falar de *coping* coletivo, ao contrário do *coping* individual dos psicólogos, que é ligado à personalidade. Para Lansisalmi e Peiró (2000), o *coping* coletivo repousa sobre uma forma de “contar histórias” visando

⁸ Les “tâches indues” sont celles qui sont considérées par les salariés comme ne faisant pas partie de leur fiche de poste, de ce qui est officiellement attendu d’eux dans leur travail (par exemple si on demande à une infirmière de passer la serpillère dans les chambres ou à un policier de faire du travail social). Le “sale boulot”, concept développé par le sociologue Everett Hughes (1962), recouvre les activités jugées dégradantes et dévalorisantes (par exemple le contact avec les fluides corporels pour les infirmières, l’arrestation d’un clochard saoul pour les policiers, etc.)

⁹ As “tarefas indevidas” são aquelas que são consideradas pelos funcionários como estranhas à sua lista de tarefas no posto de trabalho, fora daquilo que é oficialmente solicitado que façam no seu trabalho (por exemplo, se uma enfermeira é demandada a passar o esfregão nos quartos ou um policial a fazer trabalhos sociais). O “trabalho sujo”, um conceito desenvolvido pelo sociólogo Everett Hughes (1962), abrange aquelas atividades consideradas degradantes e desvalorizadas/desvalorizantes (por exemplo, contato com fluidos corporais para enfermeiros, a prisão de um condenado bêbado para policiais etc.).

à redonner du sens aux activités réalisées (par exemple survalorisation de l'engagement dans la mission, sentiment d'appartenir à une entreprise particulièrement performante, etc.) ou à relativiser les difficultés rencontrées ("c'est de la faute de la hiérarchie, on y peut rien"; "c'était pire avant, on n'a pas à se plaindre"). Anne Joly (2002) utilise la notion de coping commun quand des collègues s'impliquent de manière égale et complémentaire dans la gestion d'une menace qui affecte un travailleur particulier. Par exemple, une grève d'enseignants pour obtenir le renvoi d'un élève ayant agressé son professeur, afin de manifester publiquement la reconnaissance du préjudice subi et du caractère inacceptable de l'acte commis. L'action collective permet de réaffirmer pour chacun le soutien du groupe et la force des normes partagées. Elle évoque aussi un coping collectif de retentissement quand le groupe aide l'individu en difficulté à minimiser les conséquences potentielles de l'évènement. Par exemple convaincre la personne agressée de ne pas démissionner ou de ne pas se sentir personnellement remise en cause. Marek Korczynski (2003) propose de parler de "communauté de coping" pour rendre compte de la constitution, au sein des groupes de travail, de micro-cultures professionnelles qui permettent de faire face aux injonctions managériales ou aux usagers difficiles tout en préservant l'idéal professionnel; de jouer un rôle de réassurance face aux clients difficiles qui pourraient faire douter les professionnels de leurs compétences.

Les formes collectives de *coping* se déclinent autour de trois dimensions: tout d'abord, redéfinir les contraintes ou les difficultés comme acceptables ou normales, faisant partie des "risques

restituer sentido às atividades realizadas (por exemplo, sobrevalorização do engajamento na missão, sentimento de pertencimento a uma empresa particularmente bem-sucedida etc.) ou a relativizar as dificuldades encontradas ("a culpa é da hierarquia, não podemos nada"; "era pior antes, não temos que reclamar"). Anne Joly (2002) utiliza a noção de *coping* comum quando os colegas se implicam de maneira igual e complementar na gestão de uma ameaça que afeta um trabalhador em particular. Por exemplo, uma greve de professores para obter a remoção de um aluno que agrediu seu professor, a fim de manifestar publicamente, para expressar publicamente o reconhecimento do dano sofrido e do caráter inaceitável do ato cometido. A ação coletiva permite reafirmar para todos a sustentação do grupo e a força das normas compartilhadas. Ela evoca também um *coping* coletivo de enfrentamento quando o grupo ajuda o indivíduo em dificuldades a minimizar as consequências potenciais do evento. Por exemplo, convencer a pessoa agredida de não se demitir ou de não se sentir pessoalmente colocada em questão. Marek Korczynski (2003) propôs falar de "comunidade de *coping*" para representar a constituição, nos grupos de trabalho, de microculturas profissionais que permitem fazer frente às ordens gerenciais ou aos usuários difíceis, tudo para preservar o ideal profissional; jogar um papel de sustentação em face aos clientes difíceis que poderiam duvidar de suas capacidades profissionais.

As formas coletivas de *coping* são divididas em três dimensões: primeiro, redefinir as restrições ou dificuldades aceitáveis ou normais, fazendo parte do "riscos do ofício" e necessárias para

du métier” et nécessaires pour la réalisation d’un beau travail dont on peut collectivement être fier. Ensuite, par l’entraide, la résolution en amont des difficultés, l’action sur l’environnement, le partage “ficelles du métier” (c’est-à-les “trucs” et “astuces” que les travailleurs s’échangent pour mieux faire leur travail ou économiser leurs forces), la division du travail entre soi, etc., le groupe tente d’agir sur les stressés pour les réduire ou les supprimer. Enfin, le collectif peut redéfinir le sens de la pénibilité ou de l’inconfort ressenti pour en faire non pas la manifestation d’une fragilité individuelle, mais le symptôme d’une condition partagée collectivement et contre laquelle on peut et on doit lutter ensemble. Plutôt que de parler de souffrance, de stress ou de harcèlement, on décrit la situation comme de l’exploitation, de l’aliénation, un conflit d’intérêt entre “eux” (les chefs, les patrons, la direction) qui ne connaissent rien au travail et ne voient que la rentabilité à court terme et “nous”, les gens du métier qui savent ce qu’est la qualité.

La notion de coping collectif peut être rapprochée celle de soutien social. Toutefois, cette notion reste pensée en termes de “ressources” que peut mobiliser l’individu pour faire face à une difficulté ou un traumatisme: affection, informations, aides diverses, etc. Cela maintient la focale sur l’individu et les ressources qu’il gère comme un stock personnel tandis que l’idée de coping collectif vise à mettre l’accent sur les processus coopératif, la construction commune d’un sens et d’une identité partagés. Si le modèle transactionnel du stress s’intéresse à la perception par la personne du soutien social, l’approche par le coping collectif met l’accent sur les dimensions sociales, intersubjectives et collectivement

a realização de um belo trabalho, que podemos coletivamente nos orgulhar. Em seguida, por auxílio mútuo, a resolução, acima das dificuldades, a ação sobre o meio ambiente, a partilha de “*ficelles du métier*” ficelles truques do ofício (isto é, os “truques” e “dicas” que os trabalhadores partilham para fazer melhor seu trabalho ou poupar sua energia), a divisão do trabalho entre si etc., o grupo tenta agir sobre os estressores para reduzi-los ou suprimi-los. Enfim, o coletivo pode redefinir o senso de dor ou desconforto ressentido para não fazer a manifestação de uma fragilidade individual, mas o sintoma de uma condição partilhada coletivamente e contra a qual podemos e devemos lutar juntos. Antes que falar de sofrimento, estresse ou perseguição, descrevemos a situação como de exploração, de alienação, um conflito de interesses entre “eles” (chefes, os patrões, a direção) que não conhecem nada no trabalho e veem apenas a rentabilidade a curto prazo e “nós”, as pessoas do ofício que sabem o que é a qualidade.

A noção de *coping* coletivo pode ser reaproximada daquela de apoio social. Às vezes, essa noção permanece pensada em termos de “recursos” que podem mobilizar o indivíduo para fazer frente a uma dificuldade ou um traumatismo: afecção, informações, ajudas diversas etc. Isso mantém o foco sobre o indivíduo e os recursos que ele gere como um estoque pessoal, ao passo que a ideia de *coping* coletivo visa manter a atenção sobre os processos cooperativos, a construção comum de um senso e de uma identidade dividida. Se o modelo transacional do estresse se interessa pela percepção da pessoa quanto ao apoio social, a abordagem pelo *coping* coletivo chama a atenção para as dimensões sociais intersubjetivas e coletivamente

construídas des percepções. Les conditions de travail, l'organisation et l'environnement pèsent non seulement sur la constitution objective de la situation, mais aussi sur les conditions sociales de la définition intersubjective. Par exemple, un environnement ou une organisation du travail qui empêche les contacts entre salariés – surtout s'il n'y a pas non plus de structures syndicales en mesure de pallier ce manque de relations – risque de favoriser une perception des difficultés au travail comme une fatalité ou une défaillance individuelle d'autant plus pénible à vivre que le groupe de travail a peu de moyens pour pouvoir s'y adapter collectivement. Mais, a contrario, la perception intersubjective peut aussi conduire à d'éventuels effets en retour sur l'environnement. Par exemple, si une mauvaise condition de travail est perçue comme un signe d'une exploitation inacceptable ou d'une mauvaise organisation du travail, les salariés peuvent tenter d'agir collectivement pour changer les choses ou dénoncer les dysfonctionnements auprès de ceux qui ont le pouvoir d'agir dessus. Ensuite, la définition de la situation (perception des contraintes, définition du métier qui donne plus ou moins de sens aux contraintes subies, etc.) influe la catégorisation qui sera éventuellement faite du malaise ressenti, comme le montre l'exemple de la proximité de la notion de burn out avec la position et l'identité des infirmières ou a contrario les réticences des policiers à l'égard du stress. Néanmoins, il y a là aussi des effets de renforcement de la définition intersubjective de la situation, car se représenter un problème en termes de stress ou de burn out favorise, le plus souvent, une lecture individualisée

construídas das percepções. As condições do trabalho, a organização e o ambiente pesam não somente sobre a constituição objetiva da situação, mas também sobre as condições sociais da definição intersubjetiva. Por exemplo, um ambiente ou uma organização do trabalho que impede os contatos entre trabalhadores – sobretudo se não existem mais estruturas sindicais que estejam à altura de responder ao *deficit* de relações – há o risco de favorecer uma percepção das dificuldades no trabalho, como uma fatalidade ou um enfraquecimento individual mais penoso de viver se o grupo de trabalho tem poucos meios para poder se adaptar coletivamente. Mas, ao contrário, a percepção intersubjetiva pode também conduzir a eventuais efeitos que impactem de volta o ambiente. Por exemplo, se uma má condição de trabalho é percebida como um sinal de uma exploração inaceitável ou de uma má organização do trabalho, os assalariados podem tentar agir coletivamente para trocar as coisas ou denunciar o mau funcionamento daqueles que têm o poder de agir nos estratos mais altos da gerência. Em seguida, a definição da situação (percepção das dificuldades, definição do ofício que dá mais ou menos sentido às dificuldades experimentadas etc.) influi na categorização que será eventualmente feita de desconforto percebido, como mostra o exemplo de proximidade entre as noções de síndrome de *burnout* com a posição e a identidade das enfermeiras ou, ao contrário, as reticências dos policiais com relação ao estresse. No entanto, existem também efeitos de reforço da definição intersubjetiva da situação, pois se representar um problema nos termos do estresse ou da síndrome de *burnout* favorece, frequentemente, uma

des problèmes. Mais cela n'est pas inévitable et certains environnements sociaux et institutionnels, comme dans le cas des conducteurs de bus, dont les syndicats ont beaucoup bataillé sur ce thème, peuvent permettre une lecture plus organisationnelle du stress (qui n'est plus vu comme une défaillance individuelle mais comme une responsabilité de l'entreprise) avec des effets en retour en termes de revendication sur l'organisation et les conditions de travail.

Le stress est plus évoqué dans les métiers ou les collectifs sont fragiles ou peu structurés

Certains groupes professionnels utilisent moins le terme de stress pour rendre compte de leurs difficultés. Selon un sondage IFOP (réalisé auprès de 500 salariés en 1998) 65% des personnes interrogées estiment accomplir leur travail dans des conditions stressantes. Cette proportion n'est plus que de 47% pour les ouvriers. Alors que les ouvriers ont objectivement les conditions de travail les plus dures, ils utilisent encore peu le terme de "stress". Parler de son stress serait se mettre en avant, s'assimiler à plus que ce que l'on n'est, puisque ce sont les cadres, ceux qui prétendent avoir des responsabilités importantes, qui ont le plus ce mot à la bouche. Parler de stress plutôt que de pénibilité physique, d'usure du corps, d'articulations douloureuses, c'est aussi passer à un registre psychologique, subjectif, individuel, etc. C'est pourquoi cette ouvrière de 22 ans qui travaille à l'emballage dans une usine agroalimentaire, se refuse à parler de "stress", malgré

lecture individualizada dos problemas. Mas isso não é inevitável, e algumas acontecimentos sociais e institucionais, como no caso dos condutores de ônibus, cujos sindicatos muito batalharam sobre esse tema, podem permitir uma leitura mais organizacional do estresse (que não é mais visto como uma fraqueza individual, mas como uma responsabilidade da empresa) com efeitos de retorno em termos de reivindicação sobre as organizações e as condições de trabalho.

O estresse é mais lembrado nos ofícios ou nos coletivos frágeis ou poucos estruturados

Certos grupos profissionais utilizam menos o termo estresse para denominar suas dificuldades. Segundo uma sondagem IFOP (realizada com cerca de 500 empregados em 1998), 65% das pessoas interrogadas estimam realizar seu trabalho em condições estressantes. Essa proporção não é mais que 47% para os trabalhadores. Embora os trabalhadores tenham as condições de trabalho mais difíceis, eles ainda usam pouco o termo "estresse". Falar de seu estresse seria chamar a atenção para si, assimilar a mais do que o que se é, já que são os executivos aqueles que afirmam ter responsabilidades importantes, que têm mais essa palavra em suas bocas. Para falar do estresse e não de trabalho físico, de desgaste do corpo, de articulações dolorosas, é também passar para um registro psicológico, subjetivo etc. É por isso que esse trabalhador de 22 anos, que trabalha com embalagens em uma indústria agroalimentar se recusa a falar de "estresse", apesar do trabalho difícil,

un travail difficile, épuisant et pour lequel il faut rester concentré afin de ne pas perdre le rythme:

Dans mon travail je ne ressens aucun stress, ni avant, ni pendant, ni après. C'est un travail purement manuel. On n'a pas besoin de préparer ou de penser à ce qu'on aura à faire le lendemain, on n'a pas de responsabilités, notre forme ou notre humeur ne rentre pas en compte dans nos tâches, c'est-à-dire qu'on exécute bêtement notre travail. En revanche, c'est bien une source de fatigue à cause des horaires, de la répétition, de la chaleur...

Cela est confirmé par les résultats des enquêtes européennes sur les conditions de travail, menée régulièrement auprès de 44000 salariés des 27 pays de l'UE: Alors que les cadres dirigeants, professions intellectuelles, les catégories intermédiaires (c'est-à-dire les ISCO¹⁰ 1 à 5; La Classification internationale type des professions en anglais) se déclarent plus "stressés" que "fatigués", ceux qui relèvent des ISCO 6 à 9 (ouvriers, manœuvres, employés sans qualifications...) se déclarent plus "fatigués" que "stressés" .

Malgré des conditions de travail (temps de travail, exposition à divers risques physiques et chimiques) et d'emploi (précarité, salaire plus faibles) globalement moins favorables, les plaintes de stress sont moins nombreuses dans les TPE (très petites entreprises) et notamment les entreprises artisanales (OSTY, 2012; LORIOL et SALL, 2014). Ce constat recouvre en fait deux situations presque opposées. Dans la première, la plainte n'est pas audible car les

cansativo e para o qual é necessário permanecer concentrado para não perder o ritmo:

No meu trabalho eu não sinto nenhum estresse, nem antes, nem durante, nem depois. É um trabalho puramente manual. Não precisamos preparar ou pensar o que temos de fazer no dia seguinte, não temos responsabilidades, nossa forma ou nosso humor não entra em consideração em nossas tarefas, quer dizer que executamos simplesmente nosso trabalho. Inversamente é uma boa fonte de fadiga por causa dos horários, da repetição, do calor...

Isso é confirmado pelos resultados das pesquisas europeias sobre as condições do trabalho, conduzidas regularmente com cerca de 44.000 empregados dos 27 países da União Europeia: os quadros dirigentes, os profissionais intelectuais, as categorias intermediárias (quer dizer a ISCO¹¹ 1 para 5; A classificação internacional sobre o tipo das profissões inglesas) se declaram mais "estressados" que "cansados", aqueles que decorrem da ISCO 6 para 9 (operários, manobristas, empregados sem qualificação) se declaram mais "cansados" que "estressados".

Apesar das condições de trabalho (tempo de trabalho, exposição a diversos riscos físicos e químicos) e do emprego (precário, salário mais baixo) globalmente menos favorável, as reclamações de estresse são menos numerosas nas TPE (empresas muito pequenas) e notadamente nas empresas artesanais (OSTY, 2012; LORIOL; SALL, 2014). Essa constatação recobre de fato duas situações quase opostas. Na primeira, a reclamação não é audível porque as dificuldades, em face ao

¹⁰ *International Standard Classification of Occupations*: outil de classification des métier et professions, un peu comme les PCS/CSP françaises.

¹¹ Classificação Padrão Internacional de Profissões (ISCO): ferramenta de classificação para ofícios e profissões, criada pela *International Labour Organization* (cf. em: <<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>>. Acesso em: 30 jul. 2017), muito parecida com o PCS/CSP francês – profissões e categorias socioprofissionais (PCS, a partir de 1982), que substituiu categorias socioprofissionais (CSP, 1954-1982).

difficultés, face à la crainte de perdre son emploi, sont tuées ou niées. Dans la seconde, c'est au contraire un mode de résolution informelle et en amont des difficultés qui permet d'éviter qu'elles ne soient vécues comme du stress. Ce type d'organisation basé sur la proximité sociale et affective, le partage de mêmes références de métier, les échanges informels, suscite l'engagement et la solidarité dans le travail qui permettent d'affronter et de compenser les risques et pénibilités rencontrés.

De même, lors de mon étude sur la police française, les policiers rencontrés se plaignaient peu du stress et estimaient qu'ils n'étaient pas concernés, ou en tout cas moins que d'autres. Dans un certain nombre de brigades de "police-secours", il est possible d'observer non pas seulement un déni mais un dépassement du stress (DICK, 2000). Le stress y est perçu comme un double échec: du groupe de travail qui n'a pas su détecter et gérer les problèmes en interne et celui d'un individu qui, en avouant sa faiblesse, risque de perdre la confiance des ses collègues (saura-t-il me protéger en cas de danger ?) et de sa hiérarchie (peut-on le laisser armé sur la publique ?). La norme est de gérer en amont, entre soi, les problèmes, avant qu'ils ne soient cause de stress, d'où le refus de porter les plaintes de stress vers l'extérieur (hiérarchie, psychologue, etc.). Celui qui contrevient à cette règle est sanctionné par le groupe. En échange, le groupe, tant qu'il n'est pas déstabilisé par l'organisation, protège les plus "faibles", socialise les jeunes, construit la reconnaissance et la valeur du travail policier.

A l'inverse, les groupes professionnels moins assurés de leur légitimité, moins structurés collectivement (par exemple

medo de perder o emprego, são mortas ou negadas. Na segunda, ao contrário, é um modo informal de resolução informal pelas pessoas e/ou coletivos, diretamente atingidos pelos problemas, o que permite evitar que sejam experimentados como estresse. Esse tipo de organização baseada na proximidade social e afetiva, na partilha das mesmas referências de ofício, nas trocas informais, suscitam compromissos e solidariedade no trabalho que permitem enfrentar e compensar os riscos e as penalidades encontradas.

Da mesma forma, no estudo sobre a polícia francesa, os policiais encontrados pouco queixavam de estresse e senti que não estavam em causa, ou, no mínimo, menos do que outros. Em certo número de brigadas de "paramédicos", é possível observar não somente uma negação, mas a superação do estresse (DICK, 2000). O estresse é percebido como um duplo fracasso: do grupo de trabalho que não soube detectar e gerir os problemas internamente e aquele do indivíduo que, confessando sua fraqueza, arrisca perder a confiança dos seus colegas (Ele vai me proteger em caso de perigo?) e de sua hierarquia (Podemos preveni-lo em público?). A norma é gerir, antecipadamente entre si, os problemas, antes que eles causem estresse, lá onde há recusa em formalizar as reclamações de estresse nos vários setores (hierarquia, psicólogo etc.). Aquele que violar essa regra é penalizado pelo grupo. Em troca, o grupo, enquanto ele não é desestabilizado pela organização, protege os "mais fracos", socializa os jovens, constrói o reconhecimento e o valor do trabalho da polícia.

Ao contrário, os grupos profissionais menos seguros de sua legitimidade, menos estruturados coletivamente (por

les infirmières, les enseignants ou les assistantes sociales, mais aussi les cadres ou les managers), moins solidaires ou peu syndiqués, voient plus facilement le stress ou le burn out comme une façon adéquate de rendre compte de leurs difficultés; c'est le cas, par exemple, des infirmières hospitalières.

Comparées aux policiers, les infirmières présentent moins souvent des formes d'entraide et d'action collective pour changer le travail et les sources potentielles de stress. Les échanges informels entre infirmières sur le travail semblent moins nombreux et plus ponctuels. Cela est lié à la nature et à l'organisation du travail. Passant de chambre en chambre pour faire leurs soins, les infirmières ont moins de temps de coprésence (GROSJEAN; LACOSTE, 1999). Dans les enquêtes auxquelles j'ai participé (présentées dans LORIOL, 2012), les infirmières signalent fréquemment les relations avec les collègues comme source de pénibilité: "*Mauvaise ambiance entre collègues. Le fait d'être critiquée quoi qu'on fasse*"; "*Chacun travaille dans son coin*"; "*J'ai 31 ans de carrière et je suis déçue de plus en plus par le comportement des soignants au travail: personnel peu motivé, pas d'entraide, travail individualiste*"; "*Travailler avec des collègues qui n'ont pas d'esprit d'équipe (comportement égoïste)*"; "*Manque de solidarité, absence d'esprit d'équipe*"; "*Rapports tendus et conflictuels parfois sans raisons*"; "*Le non respect de mon travail par mes propres collègues*", etc. Cela rend la communication et le partage de valeurs communes entre équipes problématique: "*Relations parfois tendues entre les équipes de matin et d'après-midi*"; "*Les relations*

exemplo, os enfermeiros, os professores ou os assistentes sociais, mas também os executivos ou os gerentes), menos solidários ou pouco sindicalizados, encaram mais facilmente o estresse ou a síndrome de *burnout* como uma forma adequada de responder às suas dificuldades; este é o caso, por exemplo, das enfermeiras hospitalares.

Comparadas aos policiais, as enfermeiras apresentam menos frequentemente formas de ajuda e ação coletiva para alterar o trabalho e as potenciais fontes de estresse. As trocas informais entre os enfermeiros sobre o trabalho parecem menos numerosas e mais pontuais. Isso está relacionado à natureza e à organização do trabalho. Movendo-se de quarto em quarto para cuidar dos pacientes, as enfermeiras têm menos tempo de copresença (GROSJEAN; LACOSTE, 1999). Nas pesquisas realizadas com enfermeiros (LORIOL, 2012), estes sinalizam frequentemente as relações com os colegas como fonte de penosidade: "*Mau ambiente entre os colegas. O fato de ser criticado em tudo o que fazemos*"; "*Cada um trabalha em seu canto*"; "*Eu tenho 31 anos de carreira e estou desiludido mais e mais pelo comportamento dos cuidadores no trabalho: pessoal pouco motivado, sem ajuda, trabalho individualista*"; "*Trabalhar com colegas que não têm espírito de equipe (comportamento egoísta)*"; "*A falta de solidariedade, a ausência de espírito de equipe*"; "*Relatórios tensos e conflitantes, às vezes sem razão*"; "*O desrespeito com meu trabalho por meus próprios colegas*" etc. Isso torna a comunicação e os valores comuns compartilhados entre as equipes problemáticos: "*Relações às vezes tensas entre as*

humaines, la jalousie des collègues de travail qui s'imaginent que le travail de nuit est beaucoup plus facile que les quarts de jours!"

Dans un contexte d'exercice individuel, porter un jugement public sur le travail d'une collègue risque d'être mal accepté, la norme étant que chacun évite de "trop s'occuper" du travail des autres: "*Que les collègues ne se mêlent pas de la vie privée des autres et ne critiquent pas le travail des autres alors qu'elles en font moins.*" De plus, les conflits avec un supérieur ou un médecin seront plus souvent vécus sur le registre personnel par les infirmières. Du coup, les échanges et l'entraide restent plus ponctuels et pratiques. Il s'agit par exemple de donner un conseil à une collègue sur la façon de se procurer tel instrument ou telle fourniture, de prévenir d'un changement de planning opératoire ou d'informer sur les habitudes d'un médecin.

A l'hôpital, il n'existe pas de principe unique de valorisation du "beau travail". Suivant les services, la qualité de la prise en charge relationnelle ou la virtuosité technique seront plus ou moins mis en avant (CHAUVENET, 1974). Des difficultés surviennent lorsque des divergences se font jour au sein d'une même équipe. Parler de stress ou de burn out pour les infirmiers est alors l'occasion d'évoquer la difficulté de leur métier et le nécessaire professionnalisme pour gérer les relations avec les malades; la charge psychique inhérente à la prise en charge de malades souffrants ("on ne soigne pas des robots ni des boîtes de conserves !"). Le soutien des infirmiers entre eux est moins systématique. Du coup, le recours à des psychologues pour organiser et mettre en œuvre ce

equipes da manhã e da tarde"; "As relações humanas, a inveja entre colegas de trabalho que imaginam que o trabalho à noite é bem mais fácil que o trabalho diurno!"

No contexto do exercício individual, fazer um julgamento público sobre o trabalho de um colega corre o risco de ser mal aceito, a norma sendo que cada um evite "se ocupar demais" do trabalho dos outros: "*Que os colegas não interfiram na vida privada dos outros e não critiquem o trabalho dos outros, quando eles fazem menos.*" No mais, os conflitos com um superior ou com um médico serão mais frequentemente vividos no registro pessoal dos enfermeiros. Dessa forma as trocas e o auxílio mútuo são mais pontuais e práticos. Trata-se, por exemplo, de dar um conselho para um colega sobre a maneira de se procurar tal instrumento ou tal material, de prevenir uma mudança de planejamento operatório ou de informar sobre os hábitos de um médico.

No hospital não existe um princípio único de valorização do "belo trabalho". Seguindo os serviços, a qualidade do suporte relacional ou a virtuosidade técnica são mais ou menos avançadas (CHAUVENET, 1974). As dificuldades surgem quando as divergências se fazem presentes dentro de uma mesma equipe. Falar de estresse ou da síndrome de *burnout* para as enfermeiras é então a oportunidade de evocar a dificuldade de seu ofício e o necessário profissionalismo para gerir os relacionamentos com os pacientes; a carga psíquica inerente ao atendimento aos pacientes que sofrem ("não tratamos de robôs e nem de caixas de conservas!"). O suporte das enfermeiras (dos enfermeiros) entre si é menos sistemático. Dessa forma, o recurso aos psicólogos para organizar e

soutien psychologique est plus fréquent et mieux considéré que par les policiers.

Dans leur étude sur le succès à partir de 1976 aux Etats-Unis de la notion de stress, Barley et Knight (1992) insistent sur l'usage symbolique différentiel (d'un métier à l'autre) qui est fait de ce terme. Le mot stress est notamment réapproprié, selon eux, dans les métiers intermédiaires en recherche de légitimité (parfois qualifiés de "semi-professions").¹² Mettre en avant son stress, c'est souligner la difficulté de l'activité prise en charge, l'engagement personnel important des professionnels concernés et enfin la compétence particulière qu'il faut savoir mettre en œuvre pour tenir malgré tout. Pour étayer cette hypothèse, les deux auteurs montrent comment, dans les journaux destinés aux infirmières, le nombre d'articles sur le stress augmente de façon exponentielle à partir de 1976, alors qu'il reste stable dans ceux destinés aux médecins. Les professionnels dont la légitimité est mieux établie auraient plus tendance à exprimer leurs problèmes en termes "d'insatisfaction au travail", de défense corporatiste, qu'à travers la plainte de stress. L'épidémie de stress peut alors se comprendre comme la conjonction de la montée en puissance du thème du stress dans les recherches académiques (car la notion de stress permet une synthèse entre différents courants de la pensée médicale) et de la recherche de légitimité de nombreuses semi-professions en développement et immergées dans de grandes organisations qui voient dans le stress une façon commode de gérer le malaise de leurs salariés.

desenvolver suporte psicológico é mais frequente e melhor considerado do que pelos policiais.

Em um estudo sobre o sucesso da noção de estresse, desde 1976 nos Estados Unidos, Barley e Knight (1992) enfatizam sobre o uso simbólico diferencial (de um ofício para outro) deste termo. A palavra estresse é reapropriada, segundo eles, nos ofícios intermediários em busca de legitimidade (às vezes qualificados de "semiprofissões").¹³ Realçar seu estresse é salientar a dificuldade da atividade de apoio, o engajamento pessoal importante dos profissionais envolvidos e, enfim, a competência particular que é preciso empregar para desempenhar o trabalho, apesar de tudo. Para alicerçar essa hipótese, os dois autores mostram como, em jornais destinados a enfermeiros, o número de artigos sobre o estresse aumenta exponencialmente a partir de 1976, enquanto permanece estável naqueles destinados a médicos. Os profissionais cuja legitimidade é mais estabilizada teriam mais tendência para exprimir seus problemas em termos de "insatisfação no trabalho", de defesa corporativa, através da queixa do estresse. A epidemia do estresse pode então ser compreendida como a conjunção do crescimento do tema do estresse nas pesquisas acadêmicas (pois a noção do estresse permite uma síntese entre diferentes correntes de pensamentos médicos) e da pesquisa de legitimidade de numerosas semiprofissões em desenvolvimento e imersas nas grandes organizações que veem no estresse uma forma cômoda de gerir o desconforto de seus empregados.

¹² Ce terme, proposé par Amitai Etzioni (1969) recouvre des métiers (infirmières, travailleurs sociaux, journalistes, bibliothécaires, etc.) qui n'ont pas encore tous les attributs des "professions" (haut prestige, formation théorique longue, autonomie et monopole d'un secteur d'expertise, contrôle exclusif par les pairs, etc.) comme les médecins, les avocats ou les architectes, mais tentent d'y parvenir ou de s'en rapprocher.

¹³ Esse termo, proposto por Amitai Etzioni (1969), abrange profissões (enfermeiros, assistentes sociais, jornalistas, bibliotecários etc.) que ainda não possuem todos os atributos de "profissões" (alto prestígio, longa formação teórica, autonomia e monopólio de uma área de *expertise*, controle exclusivo pelos pares etc.), como os médicos, os advogados ou os arquitetos, mas tentam se aproximar ou fazer por onde chegar lá.

2. FRAGILISATION DES MÉTIERS ET DES COLLECTIFS DE TRAVAIL ET GÉNÉRALISATION DE LA PLAINTÉ DE STRESS

En France, alors que l'on parlait peu de stress ou de burn out en dehors de certains milieux professionnels (cadres, métiers en relation avec un public) avant la fin des années 1990, ces termes, comme ceux de souffrance ou de dépression liée au travail, sont devenus d'usage beaucoup plus courant dans les années 2000. Il est possible d'y voir l'effet ou la conséquence, parmi d'autres causes, de la fragilisation des métiers et des collectifs de travail, de l'individualisation des relations sociales dans l'entreprise.

La fragilisation des collectifs

La période 1970-2000 se caractérise par un passage particulièrement rapide pour la France (WINDOLF, 1999; PLIHON, 2009), d'un capitalisme "familial" ou "industriel", où les patrons sont bien identifiables, à un capitalisme financier ou actionnarial où les salariés subissent de plus en plus des contraintes (intensification du travail, évaluation quantitatives de l'activité et des performances étrangères à la vision locale du "travail bien fait", réorganisations, fusions-acquisitions, mobilités forcées...) imposées par un système complexe et impersonnel, des responsables que l'on a du mal à identifier (des actionnaires qui peuvent changer rapidement, des donneurs d'ordres en cascades, etc.) et qui ne connaissent pas les métiers qu'ils doivent gérer.

2. A FRAGILIDADE DOS OFÍCIOS E COLETIVOS DE TRABALHO E GENERALIZAÇÃO DA QUEIXA DO ESTRESSE

Na França, embora houvesse poucas conversas de estresse ou da síndrome de *burnout* fora de certos círculos de profissionais (gerentes, profissionais que se relacionam com o público) antes do fim dos anos de 1990, esses termos, como os de sofrimento ou depressão ligados ao trabalho, tornam-se de uso mais em voga nos anos 2000. É possível ver aí o efeito ou a consequência, entre outras causas, da fragilidade dos ofícios e dos coletivos de trabalho, da individualização das relações sociais dentro das empresas.

A fragilidade dos coletivos

O período de 1970-2000 se caracteriza por uma passagem particularmente rápida pela França (WINDOLF, 1999; PLIHON, 2009), de um capitalismo "familiar" ou "industrial", em que os patrões são bem identificáveis, para um capitalismo financeiro ou acionista, em que os empregados se submetem mais e mais aos constrangimentos (intensificação do trabalho, avaliações quantitativas da atividade e das *performances* estrangeiras para a visão local do "trabalho bem-feito", reorganizações, fusões-aquisições, mobilidades forçadas...), imposições por um sistema complexo e impessoal, de responsabilidades que mal identificamos (de acionários que podem mudar rapidamente, distribuidores de ordens em cascatas etc.) e que não conhecem os ofícios que eles irão gerenciar.

Le MEDEF (Mouvement des entreprises de France qui a succédé au syndicat patronal, le CNPF) a lancé, à partir de 2000 ce qu'il a appelé "la refondation sociale" dont les piliers sont: l'individualisation du contrat de travail qui n'est plus négocié par catégories de travailleurs, mais de façon personnalisée; la prédominance des négociations d'entreprise (et non par branches ou par métiers); une logique de compétences individuelles et non de qualifications reconnues collectivement; une réduction des protections collectives au profit de protections sociales complémentaires privées, etc. (PLIHON, 2009).

Cette individualisation est aussi portée par la multiplication des statuts: CDI, CDD, intérimaires, sous-traitants, faux indépendants, etc. Dans le monde de l'industrie, par exemple l'éclatement des anciennes catégorisations et classifications (manœuvres, OS, OP¹⁴) est remplacé par différentes catégories locales d'opérateurs, de responsables de ligne, de techniciens, etc., souvent propres à chaque entreprise. Ce à quoi s'ajoutent les rapides évolutions technologiques qui font bouger les frontières des métiers, suscitent l'apparition de nouvelles fonctions encore peu régulées collectivement et permettent des formes de contrôle et de coordination plus sophistiquées

O MEDEF (Movimento das empresas da França que sucedeu ao sindicato patronal, o CNPF),¹⁵ lançado a partir de 2000 e que se chamou "a refundação social", cujos pilares são: a individualização do contrato de trabalho que não é mais negociado por categorias de trabalhadores, mas de forma personalizada; o predomínio das negociações de empresa (e não pelos ramos de produção ou pelos ofícios); uma lógica de competências individuais e não de qualificações reconhecidas coletivamente; uma redução de proteções coletivas em favor da proteção social complementar privada etc. (PLIHON, 2009).

Essa individualização é também sustentada pela multiplicação dos *status*: CDI,¹⁶ CDD,¹⁷ temporários, subcontratados e falsos autônomos etc. No mundo da indústria, por exemplo, aparecem antigas categorizações e classificações (manobras, OS, OP)¹⁸ que são substituídas por diferentes categorias locais de operadores, de encarregados de linha, de técnicos etc., frequentemente, específicos para cada empresa. Isto a que se juntam as rápidas evoluções tecnológicas que movem as fronteiras dos ofícios, provocam o aparecimento de novas funções ainda pouco regulamentadas coletivamente e permitem formas de controle e coordenações mais sofisticadas, como é

¹⁴ Ouvriers Spécialisés qui assurent une tâche simple et répétitive ne demandant qu'une très courte période d'apprentissage; Ouvriers professionnels qui possèdent une qualification validée, un métier (par exemple chaudronnier, tourneur, couvreur, etc.), soit par un long apprentissage, soit par un enseignement professionnel.

¹⁵ N.E.: CNPF designa o Conseil national du patronat français / Conselho Nacional do Patronato Francês.

¹⁶ N.E.: *Contrat à durée indéterminée* / Contrato de duração indeterminada (ou permanente). Um contrato de trabalho entre duas pessoas: o empregador (pessoa jurídica ou "empregador individual") e o empregado, sem limitação de duração.

¹⁷ N.E.: *Contrat à durée déterminée* / Contrato de duração determinada. Um contrato de trabalho firmado por uma empresa, diretamente com um empregado por um período fixo, com data explicitamente prevista de acordo com a legislação trabalhista.

¹⁸ Trabalhadores especializados que assumem uma tarefa simples e repetitiva necessitando apenas de um período de aprendizagem muito curto; trabalhadores profissionais que têm uma qualificação validada, uma profissão (por exemplo: caldeireiro, torneiro, carpinteiro que faz telhado etc.) ou através de um longo aprendizado ou por uma formação profissional.

comme c'est le cas pour les travailleurs des centres d'appel ou des entrepôts logistique, parfois obligés de soumettre aux injonctions de scripts et de logiciels censés penser à leur place.

Le management cherche de plus en plus à responsabiliser les travailleurs, à les faire travailler en projet sans hiérarchie stable, à les autonomiser tout en imposant un pilotage par les objectifs et les résultats, souvent individuels – fixés et contrôlés au cours de l'entretien individuel d'évaluation ou à l'occasion de différentes formes de plus en plus nombreuses de "reporting".¹⁹ Si l'entreprise cherche à mobiliser la subjectivité des salariés pour les motiver, les rendre plus créatifs et adaptables, elle le fait de façon paradoxale en canalisant de plus en plus cette subjectivité, l'engagement et la passion (LEROUX; LORIOL, 2015) vers des objectifs gestionnaires, différents le plus souvent des critères de qualité propres aux métiers concernés (LINHART, 2015). Il n'y a plus de collectifs ou d'organigrammes stables et ceux qui n'ont pas su construire et entretenir leurs réseaux sociaux personnels se retrouvent privés des étayages sociaux que fournissaient auparavant l'organisation et l'entreprise.

Face à ces évolutions et ces attaques managériales, les salariés souffrent d'une moindre capacité collective de résistance et de définition de la situation. Les syndicats ont du mal à résister à ces évolutions dans la mesure où ils sont divisés entre eux et ont de moins en moins d'adhérents.

o caso dos trabalhadores dos *call centers* ou dos entrepostos logísticos, às vezes obrigados a submeterem-se às ordens formais dos *scripts* e dos *softwares* planejados para pensar em seu lugar.

A gerência procura mais e mais responsabilizar os trabalhadores, para trabalharem em seus projetos sem hierarquia estável, para lhes autonomizar impondo uma direção por objetivos e resultados, frequentemente individuais – fixados e controlados durante a entrevista individual de avaliação ou por ocasião de diferentes formas mais e mais numerosas de "reporting".²⁰ Se a empresa procura mobilizar a subjetividade dos funcionários para motivá-los, torná-los mais criativos e adaptáveis, ela o faz paradoxalmente canalizando mais e mais esta subjetividade, o engajamento e a paixão (LEROUX; LORIOL, 2015) em busca dos objetivos gerenciais, frequentemente diferentes dos critérios de qualidade próprios dos ofícios aos quais estão relacionados (LINHART, 2015). Não existem mais coletivos ou organogramas estáveis, e aqueles que não souberam construir e manter suas redes sociais pessoais se encontram privados dos apoios sociais que antes a organização da empresa fornecia.

Em face a essas evoluções e esses ataques gerenciais, os funcionários sofrem de incapacidade coletiva de resistência e de definição da situação. Os sindicatos têm dificuldades para resistir a essas evoluções, na medida em que eles estão divididos entre si e têm cada vez menos membros. Entre 1980 e 2012,

¹⁹ Dans le jargon gestionnaire, ce terme anglais recouvre toutes les opérations visant à laisser des traces écrites (ou informatiques) et quantifiables de son activité de travail de façon à pouvoir mesurer la performance, mais aussi à avoir des traces en cas de conflit ou de recours juridique (on parle alors de "traçabilité").

²⁰ No jargão gerencial, esse termo abrange todas as operações destinadas a deixar traços escritos (ou informáticos) e quantificáveis de sua atividade de trabalho de modo a poder medir o desempenho, mas também a ter vestígios em caso de conflito ou recurso jurídico (o que é chamado de "rastreadabilidade").

Entre 1980 et 2012, le taux de syndicalisation est tombé de 18% à 8%. En outre, la syndicalisation est très mal répartie suivant les catégories de travailleurs: 16,7 % des fonctionnaires sont syndiqués, 6,5% des titulaires d'un CDI à temps complet, 5,8% des CDI à temps partiel, 3% des titulaires d'un CDD et 0,9% des intérimaires sont syndiqués. D'autre part, les partis de gauche qui représentaient traditionnellement les travailleurs et les ouvriers, leur offraient le sentiment d'un possible avenir meilleur et une place symbolique valorisée dans l'économie et la société (la conscience fière des véritables producteurs de richesse dans la théorie marxiste) ne sont plus en mesure d'assurer ce rôle. Le parti communiste a pratiquement disparu (son score au premier tour des élections présidentielles, par exemple est passé de 21,23 % en 1969 à 3,37 % en 2002) et le parti socialiste semble avoir délaissé les questions du travail au profit des thèmes de société et de la lutte contre le chômage.

Cet affaiblissement des forces sociales favorables à la défense des travailleurs se traduit d'ailleurs par un glissement et une réduction des revendications. De la lutte contre l'exploitation, les mauvaises conditions de travail, l'on passe à la gestion du stress, la condamnation du harcèlement moral ou du burn out. Cette évolution a été particulièrement forte dans le secteur public.

Le nouveau management public (NMP)

Le NMP a succédé à la Rationalisation des Choix Budgétaires (la RCB d'inspiration technocratique était basée sur des études

a taxa de sindicalização caiu de 18% para 8%. Além disso, a sindicalização é muito mal distribuída nas categorias de trabalhadores: 16,7% dos funcionários são sindicalizados, 6,5% de titulares de um CDI permanente em tempo integral, 5,8% de titulares de um CDI em tempo parcial, 3% dos titulares de um CDD (Contrato de Duração Determinada) e 0,9% dos trabalhadores temporários são sindicalizados. Por outro lado, os partidos de esquerda, que tradicionalmente representam os trabalhadores e os operários, ofereciam-lhes o sentimento de uma possibilidade futura melhor e um lugar simbólico valorizado na economia e na sociedade (a consciência orgulhosa dos verdadeiros produtores da riqueza na teoria marxista) já não são mais capazes de assegurar esse papel. O Partido Comunista praticamente desapareceu (a sua pontuação no primeiro turno das eleições presidenciais, por exemplo, passou de 21,23% em 1969 para 3,37% em 2002), e o Partido Socialista parece ter abandonado as questões do trabalho em proveito de temas da sociedade e da luta contra o desemprego.

Esse enfraquecimento das forças sociais favoráveis à defesa dos trabalhadores se traduz em outros lugares por um esvaziamento e uma redução de reivindicações. Da luta contra a exploração, as más condições de trabalho, vamos passar para a gestão do estresse, a condenação da perseguição moral ou da síndrome de *burnout*. Essa evolução foi particularmente forte no setor público.

Novo Gerenciamento Público (NMP)

O NMP sucedeu a Racionalização das Escolhas Orçamentárias (o RCB de inspiração tecnocrática foi baseado

coûts-bénéfice) dans les années 1960, et vise un meilleur emploi des fonds publics en transposant artificiellement des méthodes de management issues du secteur privé, supposé plus efficace grâce aux incitations financières. Le principe est de disposer d'indicateurs de performance et d'activité permettant de rémunérer les agents, mais aussi de calculer les budgets des services, en fonction des résultats obtenus. Ce qui est censé produire de forts effets incitatifs (à l'instar de ce que produiraient les résultats commerciaux et la rémunération variable dans le privé). Mais le mode d'implication au travail, le type de services produits, de détermination des objectifs dans la fonction publique sont différents du privé. Ce qui n'a que moyennement marché dans le privé peut-il mieux fonctionner dans le public ?

Cette politique est fondée sur la notion d'efficience. Ce concept économique désigne le rapport entre les facteurs de production engagés et la production (bien ou services) qui en résulte. Une politique d'augmentation de l'efficience suppose donc de pouvoir mesurer de façon simple et univoque ces deux termes. Pour les économistes l'intérêt de mettre en place un système de rémunération à l'efficience décroît en effet avec la difficulté de mesurer les résultats dans des situations de concurrence pour les ressources rares que constituent les moyens, le temps et l'attention des agents (GADREY, 2003).

La qualité de nombreux services publics (éducation des enfants, soins aux malades dans les hôpitaux, sécurité apportée par les policiers, etc.) n'est pas totalement objectivable ni mesurable et les indicateurs ne peuvent en refléter qu'une portion, un aspect parmi

nos estudos de custos-benefícios) nos anos 1960 e visa a um melhor emprego dos fundos públicos transpondo artificialmente dos métodos de gerenciamento provenientes do setor privado, supostamente mais eficaz, graças a incitações financeiras. O princípio é de dispor de indicadores de *performance* e de atividade permitindo remunerar os agentes, mas também de calcular os orçamentos dos serviços em função dos resultados obtidos. O que é suposto produzir fortes efeitos incitativos (como os resultados comerciais e a remuneração variável no setor privado). Mas o modo de implicação no trabalho, o tipo de serviço produzido, de determinação dos objetivos na função pública são diferentes do privado. O que funcionou mais ou menos no privado pode melhor funcionar no público?

Essa política é fundada sobre a noção de eficiência. Esse conceito econômico que designa a relação entre os fatores engajados na produção e a produção resultante (bens ou serviços). Uma política de aumento da eficiência supõe, então, poder medir, de forma simples e inequivocamente, esses dois termos. Para os economistas o interesse em criar um sistema de remuneração associado à eficiência diminui com a dificuldade de medir os resultados em situações competitivas para os recursos raros que constituem o meio, o tempo e a atenção dos agentes (GADREY, 2003).

A qualidade dos numerosos serviços públicos (educação infantil, a assistência aos doentes nos hospitais, a seguridade destinadas aos policiais etc.) não é totalmente objetivável nem mensurável, e os indicadores podem refletir apenas uma porção, um

d'autres. Par contre, les coûts sont plus immédiatement appréhendables. Une baisse de coût aura donc pratiquement toujours pour effet d'augmenter, sur le papier et de façon purement théorique (mais pas réelle), l'efficacité. D'une part, parce qu'une part de la baisse de qualité qui en résulte ne sera pas visible à travers les indicateurs comptables. D'autre part parce que les agents vont pendre sur eux et faire des efforts supplémentaires pour continuer autant que possible à bien travailler, à offrir un service de qualité malgré la baisse de moyens. A l'inverse, une hausse des coûts peut sembler inefficace, d'une part parce que l'amélioration de la qualité en retour ne sera pas entièrement mesurée (donc prise en compte) et d'autre part parce qu'elle entraînera une augmentation des attentes sociales et des exigences des usagers (donc des standards plus élevés pour mesurer la qualité).

Une approche strictement comptable de l'activité et de l'efficacité risque donc d'avoir de nombreux effets pervers, source de stress ou de découragement des agents:

- Supprimer les moments de débats sur le travail où se constitue une représentation partagée du beau travail, celui qui justifie de faire des efforts, valorise l'engagement de soi.
- Réduire les échanges (d'informations, de savoir faire, de valeurs, de coups de mains) nécessaires à une vraie coopération, au travail collectif, mais non directement productifs, donc considérés comme des temps morts, une perte de temps. Par exemple, les transmissions entre équipes, les discussions informelles,

aspecto, entre outros. Ao contrário, os custos são mais imediatamente apreendidos. Uma diminuição de custos, portanto, quase sempre terá o efeito de aumentar, em papel e de maneira puramente teórica (mas não real) a eficiência. Por um lado, uma vez que parte do declínio resultante da qualidade não será visível através dos indicadores contábeis. Por outro lado, porque os agentes vão pendurá-los e fazer esforços adicionais para que funcionem bem o máximo possível, de modo a oferecer um serviço de qualidade apesar do declínio dos recursos. Ao inverso, um aumento de custos pode parecer ineficiente, uma vez que a melhoria da qualidade de retorno não será inteiramente medida (desse modo, considerada) e, por outro lado, ela engendra um aumento das demandas sociais e das exigências dos usuários (portanto, os padrões mais elevados para medir a qualidade).

Uma abordagem estritamente contábil da atividade e da eficiência arrisca, portanto, ter muitos efeitos negativos, fonte de estresse ou de desencorajamento dos agentes:

- Suprimir os momentos de debates sobre o trabalho em que se constitui uma representação compartilhada do belo trabalho, aquele que justifica fazer esforços e valorizar o engajamento de si.
- Reduzir as trocas (de informações, saber fazer, valores, da ajuda) necessárias para uma verdadeira cooperação, no trabalho coletivo, mas não diretamente produtivo, portanto considerado como tempo morto, uma perda de tempo. Por exemplo, as transmissões entre equipes, as discussões informais, os rituais

les rituels sociaux entre collègues (et avec les usagers) qui sont pourtant des moments de production (peu visibles) d'un cadrage de l'activité et de constitution de répertoires collectifs nécessaires au bien être et à une véritable efficacité.

- Dévaloriser et dénigrer les compétences et l'expérience acquise, accusées d'être responsables d'une soi-disant "résistance au changement". Les salariés sont censés être polyvalents, interchangeables, adaptables, comme ces techniciens de France télécom (anciennement PTT, Postes, Télégraphe et télécommunication française)²¹ qui doivent devenir du jour au lendemain télé-conseillers ou vendeurs en boutiques.

- Donner un sentiment de perte de sens du travail ("on ne s'occupe pas de boîte de conserves") de reconnaissance insuffisante ("tout ce qui compte, c'est d'aller vite"), de méfiance ("comme si nous n'étions pas soucieuses de la qualité sans qu'on nous le dise").

- Augmenter les tâches administratives, de traçabilité et de saisie informatique au détriment du temps passé à faire ce qui est considéré comme le vrai travail (la poursuite des délinquants pour les policiers, le temps au lit du malade pour les soignants, la classe pour les enseignants, etc.)

- Aller plutôt vers certains types de tâches facilement mesurables au détriment d'autres activités

sociaux entre colegas (e usuários) que são, portanto, momentos de produção (pouco visíveis) de um enquadramento da atividade e de constituição de repertórios necessários ao bem-estar e a uma verdadeira eficácia.

- Desvalorizar e denegrir as competências e a experiência adquirida, acusadas de serem responsáveis por uma suposta "resistência à mudança". Os empregados estão cansados de serem polivalentes, intercambiáveis, adaptáveis, como técnicos da France Telecom (antigamente PTT – Postes, Telegrafia Telecomunicações francesas),²² que viraram, da noite para o dia, call center ou vendedores em boutiques.

- Dar um sentimento de perda do sentido do trabalho ("a gente não se ocupa de latas de conservas") de reconhecimento insuficiente ("tudo o que importa é ir rápido"), de desconfiança ("como se nós não estivéssemos preocupados com a qualidade sem que alguém nos cobre isto").

- Aumentar as tarefas administrativas, de traçabilidade e de análise informacional em detrimento do tempo passado, fazendo o que é considerado como o verdadeiro trabalho (a perseguição dos delinquentes pelos policiais, o tempo que o doente ficou no leito sendo tratado pelos cuidadores, o tempo passado em classe pelos professores etc.).

- Preferir certos tipos de tarefas facilmente mensuráveis em detrimento de outras atividades,

²¹ Quand cette grande entreprise publique a été privatisée, la nouvelle direction a cherché à faire démissionner les anciens fonctionnaires en les obligeant à changer de métier ou de région d'habitation, ce que l'on a appelé les "mobilités forcées".

²² Quando essa grande empresa estatal francesa foi privatizada, a nova administração procurou demitir os antigos funcionários públicos, forçando-os a mudar de emprego ou de área residencial, o que era chamado de "mobilidades forçadas".

portant plus importantes aux yeux des professionnels; tendance à privilégier le nombre, la quantité au détriment de la qualité.

- Réduire les “motivations intrinsèques” (plaisir du don de soi, du travail bien fait, de la relation avec les collègues et les malades) au profit des “motivations extrinsèques” (salaires, carrière, avantages divers...).

Deux exemples, à l’hôpital et dans la police, permettent d’illustrer les limites et les effets pervers de ces indicateurs de gestion. Avec la “tarification à l’activité”, les hôpitaux publics sont payés en fonction du nombre de patients traités (sur la base du coût moyen du traitement de chaque grande catégorie de pathologie). Du coup, la “durée moyenne de séjour” (DMS) devient un indicateur clé (si un malade reste plus longtemps que le temps moyen pour sa classe de pathologie, l’hôpital perd de l’argent): il faut donc vider les lits, faire circuler les malades pour augmenter la “productivité”, quitte à renvoyer chez lui quelqu’un d’insuffisamment soigné, qui n’a personne pour bien le prendre en charge à son domicile ou qui n’a pas compris son traitement, au risque d’avoir des complications à terme (et une nouvelle hospitalisation²³). Les directions cherchent à promouvoir les malades “rentables” (pathologies simples, personnes sans problèmes sociaux) à travers les “hôpitaux de jour” ou “de semaine”; en espérant que les autres iront se faire soigner ailleurs. Résultat, les soignants doivent alors parfois perdre des heures au téléphone

portanto mais importantes aos olhos dos profissionais; tendência a privilegiar o número, a quantidade em detrimento da qualidade.

- Reduzir as “motivações intrínsecas” (prazer em doar-se, do trabalho bem-feito, da relação com os colegas e os pacientes) em favor das “motivações extrínsecas” (salários, carreiras, vantagens diversas...).

Dois exemplos, no hospital e na polícia, permitem ilustrar os limites e os efeitos perversos dos indicadores de gestão. Com a “tarifação por atividade”, os hospitais públicos são pagos em função do número de pacientes tratados (com base no custo médio de tratamento de cada grande categoria patológica). Como resultado, a “duração média da estadia” (DMS) torna-se um indicador-chave (se um paciente fica mais tempo que o tempo médio permitido para sua classe de patologia, o hospital perde dinheiro): é preciso, então, esvaziar os leitos, fazer circular os pacientes para aumentar a “produtividade”, que seja enviando para casa alguém insuficientemente curado, que não possui ninguém para cuidar dele em casa, ou que não compreendeu seu tratamento, sob o risco de ter complicações a longo prazo (e uma nova hospitalização²⁴). As direções procuram promover os pacientes “rentáveis” (patologias simples, pessoas sem problemas sociais) através dos “hospitais de dia” ou “de semana”; esperando que os outros irão se tratar em outros lugares. Resultado, os cuidadores devem então, às vezes, perder horas ao telefone para encaixar

²³ Mais pour la comptabilité publique, cela sera compté comme si deux malades différents avaient été soignés !

²⁴ Mas para a contabilidade pública, ele será computado como se fosse dois pacientes diferentes tratados.

pour caser un “mauvais” malades. Un autre exemple saisissant concerne l’indicateur “temps moyen d’attente aux urgences” (BELORGEY, 2010): Dans les services d’urgence, le tri des malades se fait traditionnellement en faisant passer en priorité les cas les plus urgents médicalement. Or ces cas sont ceux qui mobilisent le plus de temps de personnel. Du coup, faire passer en premier les cas simples, rapidement traités (donc en plus grand nombre), est un moyen de baisser mécaniquement le “temps moyen d’attente et de passage aux urgences” qui est un des principaux indicateurs de la “qualité des soins”. L’existence de cet indicateur, les effets de benchmarking, les incitations financières, concourent à affaiblir l’emprise de la définition médicale de l’urgence dans certains établissements.

Pour les policiers sur la voie publique, la politique du chiffre se résume à un système de benchmarking sur trois indicateurs (timbres-amendes, retours au poste et taux d’élucidation)²⁵: il faut faire mieux que la moyenne (de la brigade pour les agents, du commissariat pour les chefs de brigade, du département pour les commissaires, et du pays pour les préfets). Un tel système crée automatiquement et artificiellement des “mauvais”: Si certains font plus que la moyenne, mathématiquement, d’autres font moins! Les effets pervers se font sentir sur l’activité même des policiers. Plutôt que de résoudre des “belles affaires” (arrêter des trafiquants de drogues,

um paciente “ruim”. Outro exemplo impressionante diz respeito aos indicadores “tempo médio de espera nas urgências” (BELORGEY, 2010): nos serviços de urgências, a triagem dos pacientes é feita tradicionalmente para priorizar os casos médicos mais urgentes. Logo, esses casos são aqueles que mobilizam mais tempo do pessoal. De repente fazem passar em primeiro os casos simples, rapidamente tratados (portanto, em maior número), é um meio de baixar mecanicamente o “tempo de espera e de passagem para as urgências”, que é um dos principais indicadores de “qualidade dos cuidados”. A existência desse indicador, os efeitos de *benchmarking*, as incitações financeiras, concorrem para enfraquecer a tentativa de definição médica de urgência de certos estabelecimentos.

Para os policiais trabalhando nas ruas, a estratégia financeira se resume em um sistema de *benchmarking* sobre três indicadores (multas postais, retornos à postagem e taxa de elucidação):²⁶ é preciso fazer melhor que a média (da brigada para os agentes, do comissário para os comandantes de brigada, do departamento para os comissários e do país para os prefeitos). Um tal sistema cria automaticamente e artificialmente dos “maus”: se alguns fazem mais que a média, matematicamente, outros fazem menos! Os efeitos perversos são sentidos na própria atividade dos policiais. Mais que resolver os “belos casos” (parar os traficantes

²⁵ Les timbres-amendes représentent le nombre de contraventions dressées, quel que soit le montant, les retours au poste signifient le nombre de personnes interpellées et ramenées au commissariat, tandis que taux d’élucidation est le rapport entre le nombres d’affaires découvertes ou portées à la connaissance de la police et celles qui sont résolues, dont on a arrêté les auteurs.

²⁶ Os *timbres-amendes* (TA - similar a “multas postais”) representam o número de contravenções elaboradas, independentemente do valor; os “retornos à postagem” significam o número de pessoas detidas e levadas de volta à delegacia; enquanto que a “taxa de elucidação” é a proporção entre o número de casos descobertos ou levados à atenção da polícia e os que estão resolvidos e cujos autores foram presos.

un agresseur, un cambrioleur), ce qui prend du temps et n'est pas garanti à l'avance, les policiers sont incités à tenter d'arrêter un maximum de jeunes avec quelques grammes de Cannabis ou de marijuana sur eux (faire la chasse au "petits shiteux" dans le jargon policier). Cela permet de faire facilement du chiffre (accumuler les "bâtons") et offre du 100% de taux d'élucidation (l'affaire est "découverte" en même temps qu'elle est "résolue"). Cela est profitable pour la moyenne mais provoque une perte de sens et de motivation, les affaires ne sont plus intéressantes et le policier a moins le sentiment de défendre et servir utilement les citoyens. La politique du chiffre déstabilise en outre les policiers et les brigades les plus fragiles (j'ai par exemple rencontré un chef de brigade qui menaçait de se suicider en cas de pression accrue sur ces chiffres), remet en cause les significations locales de l'activité (seul compte ce qui est quantifié et non la gravité des crimes et délits empêchés), métamorphose les policiers dont la légitimité n'est assurée en "verbalisators"²⁷ (dont la seule motivation est d'accumuler les "bâtons", c'est-à-dire la contraventions et délits constatés, les petits délits valant autant que les grands crimes) et accentue les concurrences au détriment de la coopération (Brigades Anti-Criminalité et Police-secours qui sont en compétition pour les belles

de drogas, um agressor, um ladrão), isso leva tempo e não é garantido antecipadamente, os policiais são encorajados a tentar prender o máximo de jovens que trouxeram consigo alguns grammas de maconha (caçar aos "pequenos haxixes", no jargão policial). Isso permite fazer facilmente dinheiro (acumular cassetetes) e oferecer 100% de taxa de elucidação (o negócio é "descoberto" ao mesmo tempo em que ele é "resolvido"). Isso é vantajoso para a média, mas provoca uma perda de sentido e de motivação, os negócios não são mais interessantes, e o policial tem menos sentimento de defender e servir utilmente aos cidadãos. A política dos números desestabiliza os policiais e as brigadas mais frágeis (encontramos um chefe de brigada que ameaçava suicidar-se em caso de pressão para o aumento dos prêmios), recoloca em causa as significações locais da atividade (unicamente conta o que é quantificável e não a gravidade dos crimes e delitos impedidos), transforma policiais cuja legitimidade não é assegurada em "verbalisators"²⁸ (cuja única motivação é de acumular "cassetetes") e acentua as concorrências em detrimento da cooperação (Brigadas Anti-Criminalidade e Polícia-Socorro, que estão em competição por belos negócios como pelos "cassetetes"; fim das "doações de TA"²⁹ quando

²⁷ Appellation ironique utilisée par les policiers entre eux en référence au robot impitoyable du film "Terminator" et en forme de jeu de mots (verbalise à tort). Dans le même esprit, à Pôle-Emploi (le service qui gère les chômeurs), il est parfois question de "radiators" (ceux radiant à tort, de façon excessive, les demandeurs d'emploi, c'est-à-dire qui les retirent des listes des chômeurs indemnisés dès que ces chômeurs manquent un rendez-vous ou ne renvoient pas un document qui leur est demandé).

²⁸ Denominação irônica utilizada entre os policiais em referência ao robô implacável do filme "O exterminador do futuro" e em forma de um jogo de palavras (mal-verbalizado) (mas que notifica segundo sua simpatia ou não pelo contraventor). No mesmo espírito, no *Pôle-Emploi* (algo como polo de emprego, o serviço que gerencia demandas dos desempregados), é às vezes uma questão de "radiadores" (aqueles que eliminam, erroneamente, de forma excessiva, quem procura emprego, ou seja, quem os retira das listas de desempregados indenizados, assim que esses desempregados faltam a um compromisso ou não entregam um documento solicitado).

²⁹ N.E.: *Timbres-amendes*. Cf. notas anteriores.

affaires comme pour les “bâtons”; fin des “dons de TA (Timbres-Amendes)” quand un collègue qui avait atteint son quota de verbalisation échangeait son carnet à souche avec un collègue moins productif, équipage qui ne pense plus à faire le plein du véhicule pour la brigade suivante, etc.).

Comme dans le cas des entreprises privées, les directions (hospitalière ou de la sécurité publique) sont d’autant plus attachées à ces outils de gestion (malgré leurs nombreuses limites) qu’ils leur donnent des moyens de pression, d’orientation des comportements, des instruments de pouvoir sur les professionnels et les gens de métier qui seraient autrement plus légitimes à imposer leur point de vue. En réduisant des réalités complexes en chiffres facilement comparables et manipulables, les hiérarchies peuvent plus naturellement imposer des objectifs irréalistes et contraires aux valeurs des gens de métier.

CONCLUSION

La référence au métier comme lieu de reconnaissance, de construction du sens, de protection et de réassurance, de contestation collective possible est donc forte aujourd’hui, en réponse à la montée du stress et de la souffrance au travail. C’est d’abord de leurs collègues, auprès de leurs pairs, que beaucoup de salariés attendent la reconnaissance de leur capacité à faire un “beau travail”. En effet, ceux qui font le même métier sont les mieux placés pour en connaître les difficultés, pour apprécier le savoir-faire et la créativité mis en œuvre. Ceux qui sont extérieurs au métier risquent de n’en percevoir que les aspects les plus visibles, mais parfois secondaires. De plus, la reconnaissance interne

um colega que atinge sua cota de verbalizações trocaria com um colega menos produtivo, equipe que não pensa em fazer o plano do veículo da brigada seguinte etc.)

Como no caso das empresas privadas, as direções (hospitalares ou de segurança pública) são, portanto, as mais apegadas a estas ferramentas de gestão (apesar de seus numerosos limites) que lhes fornecem meios de pressão, de orientação de comportamentos, de instrumentos de poder sobre os profissionais e as pessoas do ofício que seriam mais legítimos na imposição do seu ponto de vista. Ao reduzir as realidades complexas em valores financeiros facilmente comparáveis e manipuláveis, as hierarquias podem mais naturalmente impor objetivos irrealistas e contrários aos valores das pessoas do ofício.

CONCLUSÃO

A referência ao ofício como lugar de reconhecimento, de construção de sentido, de proteção e segurança, de contestação coletiva possível é, portanto, forte hoje, em resposta ao aumento do estresse e do sofrimento no trabalho. É inicialmente de seus colegas, junto de seus pares, que muito empregados esperam o reconhecimento de sua capacidade em fazer um “belo trabalho”. De fato, aqueles que têm o mesmo ofício são os melhores colocados para conhecer as dificuldades, para apreciar o saber fazer e a criatividade implementada. Aqueles que são exteriores ao ofício, correm o risco de perceber somente os aspectos mais visíveis, mas às vezes secundários. Além disso, o reconhecimento interno

renforce la solidarité du groupe, l'entraide et le partage des "ficelles du métier". Celui qui aide son collègue voit son estime de soi rehaussée tandis que le système de "don et de contre-don"³⁰ qui se noue installe les liens entre collègues dans la durée et facilite la résolution des problèmes. Cet entre-soi produit un sentiment de sécurité et une identité stable, une protection face aux demandes des usagers, des clients ou encore des managers.

Renforcer les métiers ou le sentiment d'appartenance à un métier ne se décrète pas et le rôle du management consiste tout d'abord à ne pas empêcher les salariés d'échanger et de se reconnaître autour d'un savoir-faire et d'une conception partagée du travail. Ce sentiment est plus facile quand la hiérarchie de proximité est issue du métier ou y a été sensibilisée et ne se contente pas d'utiliser des indicateurs de gestion standardisés. La focalisation sur les résultats financiers au détriment de l'appréciation du travail bien fait donne à beaucoup de salariés le sentiment que leur professionnalisme n'est plus pris en compte.

Comme le rappelle un récent rapport officiel, ouvrir des marges de manœuvre dans l'organisation du travail suppose de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail:

[...] les espaces de régulation et de discussion sont donc indispensables, à plusieurs titres: pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées. Les espaces de discussion sur le travail permettent de

reforça a solidariedade do grupo, a interação e a partilha das "amarras do ofício". Aquele que ajuda seu colega vê sua estima reforçada, enquanto o sistema de "dom e contradom",³¹ que é estabelecido, instala ligações entre colegas ao longo do tempo e facilita a resolução dos problemas. Este entre-si produz um sentimento de segurança e uma identidade estável, uma proteção diante das demandas dos usuários, dos clientes ou ainda dos gerentes.

Reforçar os ofícios ou o sentimento de pertencimento a um ofício não pode ser decretado, e o papel do gerente consiste, em primeiro lugar, em não impedir que os funcionários troquem experiências e se reconheçam em torno de um saber-fazer e uma concepção partilhada do trabalho. Esse sentimento é mais fácil quando a hierarquia mais próxima é proveniente do ofício, ou aí fora sensibilizado e não se contenta em utilizar indicadores de gestão padronizados. A focalização nos resultados financeiros em detrimento da apreciação do trabalho bem-feito dá, para muitos funcionários, o sentimento de que seu profissionalismo não é mais considerado.

Como lembrou um recente relatório oficial, abrir as margens de manobra na organização do trabalho supõe valorizar as soluções coletivas introduzidas nas dificuldades no local de trabalho:

[...] os espaços de regulação e de discussão são, portanto, indispensáveis, em vários aspectos: para que os funcionários se apropriem de suas práticas profissionais no plano técnico e ético, para dar lugar à *performance* coletiva no trabalho e, enfim, para prevenir os conflitos no trabalho por espaços de partilha e de diálogo sobre as dificuldades encontradas. Os espaços de discussões sobre o trabalho permitem descarregar os problemas no trabalho de

décharger les problèmes au travail d'une partie de leur dimension émotionnelle: le salarié n'est plus seul face à son problème.³²

Toutefois, la référence à la notion de métier est rendue ambiguë du fait de la réappropriation très particulière du terme par les directions et le management. Tout d'abord, de nombreuses grandes entreprises se sont lancées, pour augmenter leur rentabilité financière, dans des démarches de "recentrage sur leur cœur de métier", c'est-à-dire d'externalisation auprès d'entreprises sous-traitantes, parfois dans les pays à faible coût de main d'œuvre, des tâches annexes ou à moindre valeur ajoutée. Cela se traduit généralement par une intensification du travail, une précarisation des emplois les moins qualifiés, la disparition des postes "doux" où pouvaient être reclassés les salariés en difficulté. Ces évolutions ont contribué à accroître le poids du stress et des risques psychosociaux plutôt que d'aider les salariés à y faire face. Ensuite, le recours à l'idée de métier par le management s'est plutôt faite dans le sens d'une recherche d'autonomie des individus, d'adaptabilité, de motivation personnelle que dans une visée de régulation collective, perçue comme un risque d'opposition par les directions. Une telle approche gestionnaire des métiers est plus propre à accroître la souffrance qu'à la soulager.

uma parte de sua dimensão emocional: o funcionário não é mais só diante de seu problema".³³

Todavia, a referência à noção de ofício é ambígua, devido à apropriação muito particular do termo pelas direções e pelos gerentes. Primeiramente, muitas grandes empresas buscaram aumentar sua rentabilidade financeira em processos de "recentramento sobre o coração do ofício", quer dizer, de externalização junto a empresas subcontratadas, às vezes em países com baixos custos de mão de obra, das tarefas anexas ou de menor valor adicionado. Isso se traduz geralmente por uma intensificação do trabalho, uma precarização dos empregos menos qualificados, o desaparecimento dos postos "doux" onde poderiam ser reclassificados os funcionários em dificuldades. Essas evoluções contribuíram para o aumento do peso do estresse e dos riscos psicossociais, ao invés de ajudar os funcionários a lidar com ele. Em seguida, o recurso à ideia de ofício pela gerência é sobretudo feito no sentido de uma busca por maior autonomia dos indivíduos, de adaptabilidade, de motivação pessoal que, em uma perspectiva de regulamentação coletiva, percebida pelas direções como uma ameaça. Tal abordagem gerencial dos ofícios é mais apropriada para aumentar o sofrimento do que aliviá-lo.

³⁰ En référence au système décrit par Marcel Mauss et repris pour le monde de l'entreprise par Norbert Alter (2009).

³¹ Em referência ao sistema descrito por Marcel Mauss e adotado pelo mundo corporativo, por Norbert Alter (2009).

³² Cf. LACHMANN, H., LAROSE, C. et PÉNICAUD, M., **Bien-être et efficacité au travail**, Rapport fait à la demande du Premier ministre, février 2010. Cf. <<http://syndicat-unifie.unsa.org/blog/2011/08/23/rapport-fait-a-la-demande-du-premier-ministre/>>. Accès le 15 août. 2017.

³³ Cf. LACHMANN, H., LAROSE, C. e PÉNICAUD, M., **Bem-estar e eficiência do trabalho**, Relatório, a pedido do Primeiro-ministro, de fevereiro de 2010. Cf. <http://www.travail.solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/02_17_Rapport_-Bien-etre_et_efficacite_au_travail-.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

RÉFÉRENCES | REFERÊNCIAS

- ALTER, Norbert. **Donner et prendre** : la coopération en entreprise. Paris: La Découverte, 2009.
- BARLEY, Simon; KNIGHT, David. "Toward a cultural theory of stress complaints", **Research in Organizational Behaviour**, 14, p. 1-48, 1992.
- BELORGEY, Nicolas. **L'hôpital sous pression**. Enquête sur le « nouveau management public ». Paris: La Découverte, 2010.
- CHAUVENET, Antoinette. L'infirmière hospitalière technicienne ou travailleur social. **Projet**, n° 90, pp. 1135-1148, 1974.
- DICK, Penny. The social construction of the meaning of acute stressors: a qualitative study of the personal accounts of police officers using a stress counseling service. **Work & Stress**, 14, 226–244, 2000.
- ETZIONI, AMITAI. **The semi-professions and their organization** : teachers, nurses, social workers. New York : Free Press, 1969.
- GADREY, Jean. **Socio-économie des services**. Paris: La Découverte, 2003.
- GROSJEAN, Michèle; LACOSTE, Michèle. **Communication et intelligence collective**. Le travail à l'hôpital. Paris, PUF, 1999.
- HACKING, Ian. **Entre science et réalité**. La construction sociale de quoi ? Paris : La Découverte, 2001. « Textes à l'appui ».
- HUGHES, Everett. Good people and dirty work. **Social Problems**, v. 10, n. 1, p.3-11, 1962.
- JOLLY, Anne. **Stress et traumatisme**. Approche psychologique de l'expérience d'enseignants victimes de violence. Thèse de l'Université de Reims Champagne Ardenne, sous la direction de Michel Wawrzyniak et d'Elisabeth Rosnet, 2002.
- KORCZYNSKI, Marek. Communities of coping: collective emotional labor in service work. **Organization**, v.10, n. 1, p. 55-79, 2003.
- LANSISALMI, Hannakaisa ; PEIRÓ, José, 2000, Collective stress and coping in the context of organizational culture. **European journal of work and Organizational Psychology**, v. 9, n. 4, p. 527–559, 2000.
- LAZARUS, Richard; LAUNIER, Raymond Stress-related transactions between person and environment. In: PERVIN, L. A.; LEWIS, M. (Eds.). **Perspectives in interactional psychology**. New York : Plenum, 1978. p. 287-327.
- LEROUX, Nathalie; LORIOL, Marc. (dir.) (à paraître). **Le travail passionné**. Toulouse: Éditions Erès, 2015. Col. « Clinique de l'activité ».
- LINHART, Danièle. **La comédie humaine du travail** : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Toulouse : Éditions Erès, 2015.
- LORIOL, Marc. Répertoires d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours. **Les mondes du travail**, n. 11, p. 15-26, 2011.
- _____. **La construction du social**. Souffrance au travail et catégorisation des usagers dans l'action publique. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2012. 212 p.
- _____. Les modèles d'analyse de la souffrance et du stress : quelles causalités pour quels niveaux d'analyse? Dans Loïc Lerouge. **Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail**, Octares, p.89-97, 2014.

_____. Collective forms of coping and the social construction of stress. **Theory and Psychology**, v. 6, n. 1, p. 112-129, 2016.

LORIOU, Marc ; SALL, Deede. La gestion du stress dans les TPE. **La Revue des Conditions de Travail**, ANACT, v. 1 n. 1, p. 56-63, 2014.

OSTY, Florence. "Métier". **Dictionnaire du travail**. Paris : PUF, 2012. p. 462-468.

PLIHON, Dominique. **Le nouveau capitalisme**. Paris : La découverte, 2009.

ROCHE, Pierre. **Une santé d'acier**. Paris : Editions du CNRS, 1987.

SCHÖN, Donald. **Le praticien réflexif**. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel. Montréal, Éditions Logiques, 1994.

WEICK, Karl. **Sensemaking in Organizations**. Londres : Sage, 1995.

WINDOLF, Paul, 1999, L'évolution du capitalisme moderne. La France dans une perspective comparative, **Revue française de sociologie**, v. 40, n. 3, p. 501-529, 1999.

Data da submissão: 15/02/2017

Data da aprovação: 01/04/2017