



**HAL**  
open science

# Le courage quotidien, auteur du développement de la vie au travail

Marta Serafim

## ► To cite this version:

Marta Serafim. Le courage quotidien, auteur du développement de la vie au travail. Encontro Internacional sobre o trabalho (EITA), Aug 2022, Joao Pessoa, Brésil. hal-03964125

**HAL Id: hal-03964125**

**<https://cnam.hal.science/hal-03964125>**

Submitted on 21 Mar 2023

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

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

# RENCONTRE INTERNATIONALE SUR LE TRAVAIL

UFPB - João Pessoa – Brasil - 24 - 27 Août 2022

*Proposition de communication*

*par Marta Serafim, psychologue du travail/ doctorante en psychologie de  
l'orientation et philosophie*

*Conservatoire National des Arts et Métiers / CRTD*

*Courriel : [marta\\_serafim@yahoo.fr](mailto:marta_serafim@yahoo.fr)*

**TITRE : Le courage quotidien, auteur du développement de la vie au  
travail**

Axe thématique : Santé et travail

## **Introduction**

La pratique du psychologue du travail lui permet d'observer régulièrement les effets de la détérioration de la santé au travail, conséquences du tournant néolibéral des années 1980 avec la mise en place d'organisations où la priorité est donnée à l'aspect économique de la production entraînant la coupure du travail de son noyau vital (Askénazy, Cartron, de Conick, & Gollac, 2006 ; Dujarier, 2015 ; de Gaulejac, 2010 ; Gollac, 2005 ; Hélardot, 2011 ; Linhart, 2015 ; Paugam, 2000 ; Thébaud-Mony, Davezies, Vogel, & Volkoff, 2015). Lieu de production de biens et de services, le travail est en effet aussi un lieu privilégié du développement de la vie au sens d'un s'éprouver soi-même (Henry, 2007). Au travail, l'homme ne produit pas seulement, il s'éprouve dans son rapport au monde en faisant croître les registres de sa sensibilité et la vie de sa subjectivité. Lorsque cet accroissement a lieu, il est possible de parler d'expérience du « travail vivant » (Dejours, 2009 ; Henry, 1987 ; Marx, 1993), dont le travail du courage au quotidien constitue une manifestation dans nombre de situations professionnelles.

## **Courage d'être**

Le courage quotidien au travail est avant tout un *courage d'être* (Tillich, 1999). Il est une expression de cet acte essentiel de tout être vivant qui est l'affirmation de soi (Spinoza, 1993). L'homme, de par son désir qui est son essence-même, est voué à s'affirmer, c'est-à-dire à manifester sa subjectivité avec force. Une telle proposition implique l'existence d'un élément qui empêche le soi de s'affirmer, et que le soi doit surmonter. Tillich appréhende cet élément en tant que négation de l'être : un non-être. Dans cette acception, le courage d'être est l'affirmation de soi en dépit du non-être qui tend à empêcher le soi de s'affirmer. Il se manifeste là où la puissance d'être résiste et conquiert le non-être. Agent de *generositas* (Spinoza, 1993), le courage d'être est aussi un mouvement vers les autres en cas de soutien mutuel ou dans l'amitié.

### **Courage quotidien au travail des cadres de la fonction publique territoriale**

Notre pratique nous amène à observer les effets de l'empêchement à l'affirmation de soi au travail au sein de la fonction publique territoriale (FPT). Le travail vivant des fonctionnaires de la FPT entre en tension avec des difficultés liées au courant réformateur. Leur liste est longue : un manque de moyens, un manque d'information, un manque d'accompagnement des réformes en cours, des contradictions entre l'activité de tous les jours et des indicateurs censés en rendre compte ou encore des jeux de pouvoir (ANACT, 2018 ; Biland, 2019). Pris en étau entre ces difficultés et le besoin de répondre à la réalité du travail de leurs équipes, les cadres de la FPT sont particulièrement exposés aux empêchements de la manifestation de leur travail vivant. Des actes de courage, témoignant d'un désir de contrecarrer ces empêchements, peuvent alors être observés dans cette population. Une étude en deux temps nous permet d'approfondir la connaissance de ce phénomène que nous appelons le courage quotidien au travail.

Nous proposons deux opérations de recherche. En premier lieu, une étude exploratoire mixte (Creswell, 2014) est menée, composée d'une étape qualitative par entretien individuel et d'une étape quantitative confirmatoire par questionnaire. En deuxième lieu, nous envisageons de conduire des ateliers de travail qui permettraient de développer la réflexivité des participants sur les formes individuelles et collectives du courage quotidien au travail et par là même, d'augmenter leur pouvoir d'agir sur les empêchements à leur travail vivant.

Les entretiens individuels sont réalisés auprès d'un échantillon de dix cadres de la FPT au moyen de l'Analyse Phénoménologique Interprétative (Smith, Flowers, & Larkin, 2009). Sept composants principaux du courage se dessinent après l'analyse des données qualitatives. Tout d'abord, nous pouvons observer l'attachement des cadres au travail vivant. Cet attachement peut prendre le visage de l'amour, du plaisir ou de l'intérêt éprouvé pour le travail, ou encore de sentiment d'obligation intérieure de bien faire son travail. Une participante l'exprime ainsi : « *J'adore mon métier. C'est pour cela que je l'exerce et que j'y mets autant de temps et autant de cœur.* » Pour les cadres de la FPT, le travail vivant est un travail socialement utile et collectif, effectué à l'appui de leurs collègues, voire pour eux. Il est aussi un lieu de relations humaines, authentiques et respectueuses : « *Dans tous mes métiers, dans tous les travaux que j'ai faits, ça a toujours été cela. L'humain avant tout.* »

Le travail vivant des cadres de la fonction publique territoriale est soumis à rude épreuve lorsque des difficultés, en lien avec l'organisation du travail, se mettent à travers leur chemin, les empêchant à déployer la puissance d'exister manifestée dans leur travail et dans leur vie. Parmi ces difficultés, qui constituent le deuxième aspect du phénomène, nous identifions des agissements malveillants de la part de la hiérarchie, un manque de reconnaissance ou un manque de connaissance du travail accompli de la part de la hiérarchie, une surcharge de travail avec des injonctions inutiles et des moyens insuffisants, enfin, des tensions avec les élus, les syndicats ou les collaborateurs.

Ces difficultés occasionnent chez les cadres un vécu difficile, avec des affects et des manifestations corporelles négatifs - troisième élément du phénomène étudié. Les participants à notre étude parlent des tensions psychiques, de l'inquiétude, de la colère ou de l'incompréhension. Ils relatent leur tristesse, voire un sentiment d'effondrement. Enfin, ils mentionnent des insomnies, une perte de poids, des problèmes intestinaux et des douleurs dorsales :

*C'est la stupéfaction, je suis abattue et j'en perds même mes moyens, je vais rarement répondre. Mais par contre cela m'effondre. Et cela laisse des traces.*

*Sur le plan émotionnel, ben, de l'ordre des émotions moi je ressens dans ce cas la colère mais qui est rentrée pour plein de raisons.*

*Alors par exemple, j'ai perdu beaucoup de poids à l'époque [...] oui, des insomnies, des choses comme ça.*

Malgré ce vécu douloureux, voire la souffrance, les cadres restent rarement passifs. Face aux difficultés, ils mobilisent leur courage pour poursuivre le travail vivant dans un effort inscrit dans chaque instant et dans la durée. Cet effort constitue pour nous la quatrième caractéristique du courage quotidien au travail des cadres de la FPT. Certains emploient le mot « courage » pour décrire cette expérience, d'autres utilisent des vocables différents, comme « posture ». Il s'agit pour eux de « ne pas lâcher, ne pas abandonner », voire de « défendre » le travail, au sens vivant du terme:

*Donc voilà, colère mais doublée tout de suite en même temps de ... ce n'est pas forcément une émotion, mais d'une posture de comment je vais me sortir de cette histoire pour que finalement je réussisse quand même à continuer à construire quelque chose d'aligné dans le projet, dans ce que je soutiens, dans ce que l'institution soutient.*

*Donc le courage aussi ce n'est pas abandonner. Parce que souvent, le courage, en fin de compte, je me dis, c'est ... on se donnerait facilement des excuses pour ne pas faire.[...] Et le courage c'est aussi se dire : « Allez, ma part à moi elle est importante », c'est-à-dire que ce n'est pas toujours pour les autres.*

*Moi je ne lâche rien, de toute façon ! Il ne faut pas lâcher [...] Je continue à faire bien mon travail.*

*Moi c'est un travail de longue haleine. Mon job c'est un travail de longue haleine et parfois, ben oui, il faut savoir admettre que ça n'avancera pas comme je voulais mais ça va avancer quand même, donc je reste persuadé de cela, pour maintenir un niveau à motivation à tout instant.*

*Moi je ressens plutôt le sentiment de porter les choses un peu à bout de bras, de colmater les brèches, en permanence... de la fierté d'avoir pu défendre ce à quoi je croyais [son travail].*

A l'occasion de la phase quantitative de notre étude, réalisée auprès de 180 cadres de la FTP, nous confirmons l'existence de cet effort courageux. Près de 60% de cette population exprime, de façon très appuyée, produire l'effort de courage quotidien, 32% le manifestent également, de manière légèrement moins affirmée. Par ailleurs, plus

de la moitié des participants déclarent nettement ne pas abandonner leur travail vivant malgré les empêchements ; 33% le font également, de manière moins ferme.

L'effort courageux de poursuivre le travail vivant malgré les difficultés importantes se traduit, chez les cadres ayant participé à notre étude, par deux types d'actes courageux. En premier lieu, nous pouvons observer l'affrontement direct de ces obstacles où l'auteur de l'acte courageux assume pleinement un risque de difficultés nouvelles. Citons l'exemple d'une cadre qui s'attaque frontalement à des difficultés organisationnelles malgré l'opposition de quasiment tous les acteurs de sa collectivité et au risque de perdre son poste :

*Donc là aussi il a fallu que j'affronte la direction générale, que j'argumente, que je convainque et de tenir chaque jour. [...] De la même manière, il a fallu aussi que j'affronte les organisations syndicales et les agents eux-mêmes [...] Le poste que j'occupe est quand même... on va dire, c'est le maire qui vous choisit et qui peut, du jour au lendemain s'il le décide..., voilà.*

Les résultats de la phase quantitative confirment la présence, dans la population plus large des cadres de la FPT, de ces actes courageux « frontaux ». Près de 78 % des cadres disent exprimer leur désaccord frontalement ; ils sont 66% à penser effectuer les tâches qu'ils jugent nécessaires pour que le travail vivant puisse avoir lieu et ceci, de manière visible et malgré les empêchements.

L'effort courageux quotidien comprend aussi un deuxième type d'actes. Lors des entretiens, les participants parlent des stratégies, des ruses ou des solutions de « troisième voie » qui permettent de contourner l'obstacle afin de pouvoir continuer à travailler comme ils le souhaitent. Ce n'est pas la peur associée au risque qui semble motiver l'adoption de cette posture rusée. Il s'agit plutôt de la constatation de l'inefficacité de l'affrontement direct pour dépasser les difficultés :

*Moi je pense que je fonctionne beaucoup comme ça, c'est trouver des solutions que je qualifie de « troisième voie », quoi. Quand on est face aux choix comme ça très binaires, ben, on essaie de prendre un chemin de travers, un autre chemin pour arriver à quelque chose d'un peu différent peut-être ? Mais qui est cohérent avec la carte générale.*

A nouveau, la phase quantitative permet d'approuver la réalité de ces stratégies auprès de 180 cadres. Ils sont 70% à essayer de trouver un moyen de contourner l'obstacle. Par ailleurs, la majorité de cette population, 54%, affirment avoir recours à la stratégie qui consiste à ne révéler que partiellement leurs actions afin de pouvoir travailler comme ils le souhaitent.

Le courage rencontre cependant ses limites avec un risque de « découragement ». Volontairement, nous utilisons ce terme peu usité pour signifier l'antonyme du courage – un phénomène plus profond et plus durable qu'un simple découragement, passager et pouvant être soigné par des encouragements. Les participants à notre étude sont conscients de ce risque et l'évoquent dans ces termes : *« Ah oui, je dirais que le courage a des limites parce que vous voyez là, cela fait quand même quelques années que je fais cela et que maintenant j'aimerais bien faire autre chose. »*

Si le risque de découragement existe, c'est que le coût de l'effort courageux est élevé. Il se mesure aux manifestations affectives et corporelles en lien avec les actes courageux – cinquième facette du courage quotidien au travail. Les cadres parlent d'une grande fatigue, voire de l'usure qui se loge dans leur quotidien :

*Sur le plan physique, c'est usant. Sur le plan physique, je dirais, que tout ce stress et tout ce que tu dois encaisser provoque avec l'âge, bien évidemment, des effets plutôt négatifs.*

*Je crois que je commence au bout de..., là ça va faire cinq ans, à être un petit peu usée parce qu'effectivement cela demande énormément d'énergie.*

*Alors une grande fatigue. Une grande fatigue, vraiment.*

La présence de ces manifestations est aussi observable auprès des participants de la phase quantitative. Près de 80% manifestent des effets négatifs de l'effort courageux sur le plan psychique et ils ne sont que 6% à ne pas les ressentir. De même, sur le plan de la santé physique, le pourcentage de ceux qui en éprouvent les conséquences est significatif – 73,5% ; ce pourcentage est faible pour les participants qui ne se sentent pas impactés physiquement – seulement 11%.

En même temps, le courage qui permet de poursuivre le travail vivant est une source d'affects particulièrement positifs qui permettent, jusqu'à un certain point, de

transformer la souffrance de l'effort courageux en joie : « ... *une fierté, voilà, de défendre ce à quoi on croit.* »

Le courage qui, comme nous l'avons vu, est un effort individuel, nécessite un contexte encourageant pour pouvoir perdurer. Une cadre l'exprime ainsi :

*Il y a des fois des moments où on pourrait ne pas repartir ou ne pas y aller. Et ça ne serait presque pas par un manque de courage mais parce qu'il faut aussi qu'il y ait le bon contexte pour que notre courage s'exprime aussi.*

Par ailleurs, la majorité des cadres de la FPT ayant participé à notre étude souligne l'importance, pour le courage, de l'expérience ainsi que des connaissances. Ces éléments facilitateurs du courage sont pour nous le sixième aspect principal du phénomène.

Enfin, quelles sont les origines du courage des cadres de la FPT ? Certains évoquent l'influence de leur éducation et des exemples d'attitude observés dans leur enfance ou dans leur jeunesse :

*Je pense qu'il y a une partie d'éducation, cela c'est sûr. J'ai toujours vu mes parents, d'abord partir au travail, défier leurs propres difficultés et se former aussi parce qu'ils avaient un tout petit peu moins d'études mais ils étaient en cours du soir pour atteindre des niveaux quand même supérieurs, donc cela, ça nourrit un peu le courage dès le départ dans la vie professionnelle.*

D'autres cadres pressentent les origines de leur courage dans les expériences de la vie qui, au cours de leur histoire personnelle, ont forgé leur posture :

*Je pense que cela vient... qu'il y a une part de l'histoire personnelle. [...] Je suis née à Madagascar, en Afrique...*

*Ben la vie. Tout simplement. La vie privée, la vie professionnelle, les choses de la vie. Tout ce qu'on peut vivre de négatif forge beaucoup.*

Après ce premier chapitre de la recherche sur le courage quotidien au travail des cadres de la fonction publique territoriale, nous souhaitons poursuivre notre exploration, comme nous l'avons mentionné, au sein des ateliers de travail.

## **Références bibliographiques**

ANACT (2018). Les transformations du travail dans la fonction publique : expérimentations et perspectives de développement. *La Revue des conditions de travail*, 8.

Askénazy, P., Cartron, D., de Conick, F., & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse: Octarès.

Biland, E. (2019). *La fonction publique territoriale*. Paris : La Découverte.

Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, US: Sage.

De Gaulejac, V. (2010). La NGP : nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 83–98.

Dejours, C. (2009). *Travail vivant*. Paris : Payot & Rivages.

Dujarier, A.-M. (2015). *Le management désincarné: Enquête sur les nouveaux cadres de travail*. Paris: La Découverte.

Gollac, M. (2005). L'intensité du travail. Formes et effets. *Revue Economique*, 2/56, 195-216.

Hélaridot, V. (2011). Au coeur des enjeux de santé: Le travail et ses transformations. In M.Druhle & F.Sicot (Eds.), *La santé à coeur ouvert. Sociologie du bien-être, de la santé et du soin*. Toulouse: PUM.

Henry, M. (1987). *La Barbarie*. Paris : PUF.

Henry, M. (2007). *Entretiens*. Cabris, France : Sulliver.

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse: Erès.

Marx, K. (1993). *Le Capital* (sous la responsabilité de J.P. Lefebvre ; traduit par E.Balibar, G.Cornillet, G.Espagne et al.). Paris : PUF

Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité*. Paris : PUF.

Smith, J.A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Los Angeles : Sage.

Spinoza, B. (1993). *L'Ethique* (traduit par A.Guérinot). Paris : Ivrea.

Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L., & Volkoff, S. (2015). *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris: La Découverte.

Tillich, P. (1999). *Le courage d'être* (traduit par J-P. Le May). Paris: Cerf.