

# Quand le travail contredit les convictions

**VALEURS** Contrevenir à certains de ses principes de par son métier ou les conditions dans lesquelles on l'exerce: lorsque ce sentiment est trop fort, il peut être source de mal-être, voire de burn-out. Décryptage

JULIE EIGENMANN

«J'avais choisi le monde du droit de façon très idéaliste, poussée par des valeurs humaines et sociales. J'ai vite déchanté en entendant des collègues traiter des clients de «cassos» (cas sociaux), ou n'être intéressés que par l'argent.» Lana\*, mère de famille romande, évolue dans ce milieu depuis des années. Mais au vu de l'état d'esprit rencontré dans les expériences effectuées jusque-là, elle ne se reconnaît pas dans cette voie.

Ce décalage entre valeurs personnelles et activité professionnelle, Lana n'est pas la seule à le ressentir. Si le phénomène est difficilement quantifiable, les chiffres 2021 de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques offrent un éclairage sur la situation en France: six actifs occupés sur dix signalent être exposés à des conflits de valeurs dans leur travail, dont deux vivent des conflits éthiques car ils doivent faire des choses qu'ils désapprouvent. Des chiffres équivalents n'existent pas pour la Suisse.

Parmi les cas de «désalignements» médiatisés ces dernières années, celui de Victor Cannilla: jeune trader lausannois jusqu'en 2021, il s'est reconverti dans l'écologie. Il effectue aujourd'hui une thèse en lien avec la question environnementale. Et d'autres «bifurcations» du même acabit, effectuées par inquiétude pour la planète, s'avèrent de plus en plus fréquentes.

## Désillusions dans la santé et le social

Mais si les cas de figure comme celui d'une personne anti-tabac gênée de travailler pour un cigarettier existent, les dissonances sont souvent plus subtiles. Nadia Droz, psychologue et spécialiste en santé au travail à Lausanne, observe surtout de fréquents décalages entre les attentes envers un métier et sa réalité. «Les soignants et les travailleurs dans le social sont généralement portés par des valeurs d'aide et de soin, qui se retrouvent aujourd'hui sou-

6

C'est, en France, le nombre d'actifs occupés, sur dix, qui signalent être exposés à des conflits de valeurs dans leur travail.

vent en contradiction avec leur quotidien sous pression, très technique et administratif», rapporte-t-elle. Plusieurs études à travers le monde ont en effet été consacrées à ces enjeux dans le monde de la santé, et au rôle qu'ils peuvent jouer dans un burn-out.

Peu de personnes choisissent d'emblée une voie qui va à l'encontre de leurs valeurs transcendantes, souligne Nicky Le Feuvre, professeure ordinaire en sociologie à l'Université de Lausanne. «Mais, dans certains secteurs comme la santé, a priori non marchands, les valeurs organisationnelles peuvent évoluer au fil du temps, par exemple vers un souci accru de rentabilité. Certains individus peuvent donc

avoir un sentiment de malaise s'ils ne sont plus en adéquation avec un contexte qui a changé.»

La désillusion n'est pas sans conséquence: la notion de perte de sens est la plupart du temps au cœur des burn-out, indique Nadia Droz. «Ils peuvent s'expliquer par un trop-plein de travail, mais aussi parce que le contenu lui-même pose problème. Et dans la question du sens se niche toujours celle des valeurs.»

## Des petits conflits quotidiens

Un burn-out, justement, c'est ce qu'a vécu Milan\*, jeune architecte romand contraint d'abattre le travail de plusieurs personnes dans un bureau en sous-effectif. Un stop qui l'a amené à percevoir une

certaine dissonance: «J'attachais de l'importance au côté humain, éthique. Mais nous étions de la chair à canon: l'idée était d'employer beaucoup de jeunes, et de personnes non Suisses, pour pouvoir les faire travailler énormément et les payer moins cher. J'étais conscient des contraintes économiques, mais en même temps le modèle allait à l'encontre de mes convictions.»

Milan déchantait aussi quant aux solutions apportées dans son bureau d'architecte sur le plan écologique, question qui lui tient à cœur. «Souvent, il s'agissait de projets alléchants sur le papier, tout en bois par exemple, mais la problématique est en réalité beaucoup plus compliquée.»

Les patients qui toquent à la porte de Nadia Droz arrivent souvent en évoquant une importante charge de travail, un chef désagréable, raconte-t-elle. «Et en creusant, on s'aperçoit qu'il y a aussi un désaccord profond sur le plan des valeurs, qui peut entraîner une souffrance psychique.»

Une étude publiée en 2024 par des chercheurs de l'Université de Zurich va dans ce sens. Menée auprès de travailleurs américains, elle montre que de nombreuses personnes sont confrontées à des conflits de valeurs quotidiens. Non sans impact: «Premièrement, si vous accordez de l'importance à l'équité ou à la créativité, par exemple, mais que votre travail ne récompense que l'efficacité ou la

hiérarchie, vous vous sentez vide, développe pour *Le Temps* Nils Hossli, l'un des coauteurs de l'étude. Deuxièmement, il devient plus difficile d'établir une relation de confiance avec vos collègues lorsque vous ne pouvez pas être vous-même. Au fil du temps, cela réduit la satisfaction au travail mais aussi les performances et même la satisfaction globale.»

## Une réorientation complexe

Faut-il alors se réorienter? A la suite d'un burn-out, il est, pour certains, insupportable de retourner dans un travail qui a entaché des valeurs fondamentales, souligne Nadia Droz. «Mais lorsque la blessure est moins profonde, la réponse peut aussi être d'y retourner, et, à moyen terme, d'envisager un changement de cap.» Se réorienter n'est pas simple, rappelle-t-elle aussi. D'autant que le besoin d'argent ou des conditions de travail attractives peuvent représenter un frein à la démission.

Lana et Milan ne sont pas, à ce stade, décidés à quitter le métier. «J'ai de la peine à décrocher, je crois fondamentalement à la mission du droit, insiste Lana. Une réorientation me paraît être un sujet tabou, et ma situation familiale fait aussi que je n'en ai pas le luxe. Alors je suis obligée d'accepter des postes qui correspondent à ce que je connais déjà, mais cette zone de confort s'avère très... inconfortable.»

Milan espère, pour sa part, trouver un bureau avec une logique «moins productiviste, peut-être tourné vers les infrastructures publiques. Mais je n'exclus pas non plus de bosser pour «le diable», ajoute-t-il, mentionnant par exemple les «entreprises totales», qui gèrent un projet de construction de A à Z. «Si on le fait, il faut savoir pourquoi: ce qu'on peut y apprendre, y développer comme réseau. Mais si ces conditions-là sont bonnes, je pourrais envisager d'y travailler. En développant en parallèle des projets en lien avec mes propres valeurs.» ■

\* Prénoms d'emprunt



(FRANCESCO COCHI/ISTOCKPHOTO/GETTY IMAGES)