

Sentiment d'impuissance, d'absurdité, d'inutilité. Nombreux sont les employés à ne plus trouver de sens à leur labeur. Pour Koorosh Massoudi, maître d'enseignement et de recherche en psychologie du conseil et de l'orientation, il s'agit de désacraliser le travail. Il présentera ses travaux lors d'un congrès en septembre.

A la recherche du sens perdu

Mélanie Affentranger

« Longtemps, je suis allé au travail de bonne heure. Un jour, avant d'entrer dans mon bureau, j'ai fait demi-tour, ce n'était plus possible. » Des phrases comme celle-ci, Koorosh Massoudi en a entendu des dizaines. « Depuis quinze ans environ, nous observons une explosion des requêtes d'adultes », livre le psychologue au Service de consultation en orientation et conseil (voir encadré ci-dessous) et maître d'enseignement et de recherche à l'UNIL. « Les demandes d'orientation ont évolué et ne se limitent plus à l'accompagnement du choix de jeunes en fin de scolarité. » Aujourd'hui il reçoit des individus de tous âges qui, en cours de carrière, pensent à se réorienter. Parfois par envie. Souvent par obligation : restructuration, licenciement, épuisement, mal-être. Spécialisé dans la prise en charge du stress, il s'est particulièrement penché sur la perte de sens au travail, menant au burn out (syndrome d'épuisement professionnel).

Construire ailleurs

« Pendant des siècles, la religion, protestante en particulier, promettait au travailleur consciencieux et appliqué un salut dans l'au-delà. Le problème ? Dans nos sociétés sécularisées et postindustrielles, beaucoup continuent de percevoir leur emploi comme l'élément central, voire unique, de leur vie. Sans possibilité de le rattacher à une valeur supérieure. »

Insistant sur l'idée qu'il faut désacraliser le travail, le psychologue encourage les personnes qui le consultent à déconstruire leurs attentes, parfois démesurées, rappelant qu'il ne s'agit somme toute que d'une relation commerciale. Il préconise de se distancier de la logique de carrière et de performance individuelles en s'interrogeant sur l'impact et l'utilité sociale des tâches : de quelle manière mes efforts contribuent-ils à la collectivité ? A la santé de l'entreprise ? A la satisfaction des clients ? A faciliter le travail de mes collègues ?

« Un parcours totalement centré sur les objectifs et les défis personnels (promotions, etc.) ne peut être porteur de sens, car progressivement il isole et contribue à un sentiment de vacuité. »

Koorosh Massoudi invite également ses interlocuteurs à se décentrer et cultiver leur vie extraprofessionnelle. Difficile en Suisse. « On part du principe que la famille est une histoire privée. Vous voulez réaliser un projet personnel ? Avoir des enfants ? C'est bien mais il ne faudrait pas y mêler l'Etat ou l'employeur... » se désole-t-il.

Le cynisme guette

Le 12 septembre prochain, le chercheur présentera ses travaux lors du Congrès des associations romandes des professionnels en ressources humaines (RH) qui se tiendra à l'Anthropole (voir encadré ci-contre). En 2017, il a obtenu un financement du Fonds d'innovation pédagogique de l'UNIL pour son projet « Apprentissage in vitro ». « Des acteurs ont simulé des entretiens dont les scénarii étaient tirés de nos consultations », explique-t-il. Les vidéos présentent les problèmes récurrents de la pratique clinique et sont destinées à former les étudiants de master aux techniques de conduite d'entretiens et d'accompagnement psychologique.

Ce projet sera présenté aux professionnels des RH lors du congrès dans le but de les aider à identifier les signes de perte de sens que pourraient manifester les collaborateurs de leurs entreprises. Principal symptôme : le cynisme. « Il s'agit d'un mécanisme de défense face à un épuisement, une désillusion et un sentiment de manque d'accomplissement. Une difficulté à être en relation avec les autres qui peut affecter tout l'environnement de travail, collègues compris. » Le spécialiste exemplifie ses propos à l'aide de phrases entendues telles que : « De toute façon je m'en fiche puisque tout cela ne sert à rien » ou « Arrête de te prendre la tête, c'est absurde. Tu finiras ce projet et dans deux jours tu apprendras qu'il est annulé ou qu'il faut recommencer à zéro ».

Prêter une oreille attentive

Koorosh Massoudi partagera également quelques outils pratiques et clés pour la prise en charge et la conduite d'entretiens. « Face à l'inconfort, la souffrance ou la difficulté, les professionnels des RH et le personnel aidant en général ont fréquemment tendance à immédiatement tenter de consoler ou de solutionner », indique le chercheur.

Or, selon lui, il faut avant tout créer un espace où cette perte de sens puisse s'exprimer. Amener l'interlocuteur à se positionner sur ce

PROS DU TRAVAIL

Créé à la fin des années 70 et ouvert à tous, le Service de consultations psychologiques offre une expertise en matière d'orientation professionnelle, de conseil et de gestion de carrière. Rattaché à l'UNIL mais situé au centre-ville de Lausanne, il a également pour mission d'assurer aux étudiants en psychologie, futurs conseillers, une formation pratique sous la houlette de superviseurs. « Nous proposons par exemple des bilans de compétences, des évaluations d'aptitudes et de valeurs et, si nécessaire, un véritable accompagnement psychologique », explique Koorosh Massoudi.

 www.unil.ch/consultation



Koorosh Massoudi présentera ses recherches lors du Congrès des associations romandes des professionnels en ressources humaines le 12 septembre à l'UNIL. F. Imhof © UNIL

qui ne va pas, ce qu'il souhaite atteindre, ses aspirations et valeurs. « En échangeant sans jugement sur cette recherche de sens, les employés relativisent souvent eux-mêmes leurs propos. En particulier s'ils réalisent qu'ils ne sont pas seuls à traverser une crise. Pour les collaborateurs des RH, il s'agit d'écouter, d'entendre l'insatisfaction et de la comprendre comme une expérience humaine. Sans se sentir menacé. »

Chercher un sens collectif

Le psychologue insiste cependant sur l'idée que la recherche de sens narcissique constitue la voie royale vers le malheur de l'individu et le chaos dans le groupe. « Les attentes personnelles de chacun ne pourront jamais être satisfaites, c'est pourquoi le sens ne se trouve pas en soi mais dans le lien aux autres, en créant notamment une vie sociale au travail et en dehors. Le sentiment d'appartenance à une collectivité est un grand pourvoyeur de sens. » Des propos illustrés au travers des *dirty jobs* (littéralement les « sales métiers »). Dans les années 50 déjà, des études sociologiques montraient que dans des professions culturellement stigmatisées et objectivement très pénibles les individus arrivaient à développer et donner un sens à leurs tâches, ce qui les rendait beaucoup plus forts.

Premièrement parce qu'ils estiment travailler à quelque chose qui dépasse l'immédiateté. « Les employés de la voirie ne résumant pas leur labeur au ramassage des ordures mais considèrent qu'ils maintiennent l'hygiène dans une ville et œuvrent pour le confort et le bien des habitants. » Deuxièmement parce qu'ils se rassemblent et manifestent une forte identité de groupe. Moins évident aujourd'hui, dans un environnement où les salariés sont constamment mis en compétition.

Certaines firmes tentent de promouvoir le lien social par le *team building* ou le jeu. « Il faut arrêter de faire de l'angélisme !, tempête le psychologue. Au fond, c'est toujours l'évaluation personnelle de l'employé et sa capacité à remplir des objectifs individuels qui priment. » Comment consolider une équipe et ramener une véritable forme de collaboration pourvoyeuse de sens au sein des entreprises alors ? Silence... Pour Koorosh Massoudi, le congrès servira avant tout à sensibiliser les professionnels des RH à ces différentes problématiques et à engager une réflexion constructive auprès de ces travailleurs capables d'agir au cœur même des entreprises.

 Inscription payante
www.congres-romand.ch

SENS AU TRAVAIL : LES DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE

Le Congrès bisannuel des associations romandes des professionnels en ressources humaines se tient à l'Anthropole le 12 septembre prochain. Organisée en collaboration avec l'UNIL, cette huitième édition se penche sur la quête de sens au travail, « un défi majeur dans le domaine des RH », selon Maria Anna Di Marino, organisatrice de l'événement.

Comment chacun peut-il devenir acteur pour donner plus de sens à son travail et à celui des autres ? Durant la matinée, cette question sera explorée au travers de conférences animées par des chercheurs des universités de Lausanne, Genève et Fribourg.

Les quelque 500 participants, principalement des professionnels du domaine mais aussi des étudiants, juristes, coaches et chefs d'entreprise, prendront part à des ateliers pratiques durant l'après-midi. Le professeur René Prêtre, chef du Service de chirurgie cardiaque du CHUV, clora l'événement en partageant sa vision du management dans une conférence intitulée « Piloter une équipe cardiaque : ma manière ».

Congrès HR sections romandes
Mardi 12 septembre de 9h à 17h
UNIL, Anthropole