

Reconnaissance du travail et dignité humaine

« Quel bon conférencier ! » « Soixante-quinze minutes de pur ravissement ! » « On se reconnaît dans la façon qu'il a de décrire la réalité des organisations. » « Ses propos nous touchent. » Tels étaient les principaux commentaires que l'on pouvait entendre de la bouche des invités de l'APSAM à son 15^e anniversaire, le 16 octobre dernier. Le docteur Serge Marquis a captivé son auditoire par des propos toujours justes, souvent teintés d'humour, sur les sources de stress, de souffrance et de plaisir au travail.

L'APSAM a rencontré le docteur Marquis après sa conférence. Voici un résumé de notre conversation.

L'APSAM – À voir la réaction de votre auditoire, il semble très intéressant de parler du travail.

S. Marquis – Le travail occupe une place très importante dans nos vies. Beaucoup plus importante qu'il y a 100 ans. Au début du siècle dernier, la très grande majorité des travailleurs et des travailleuses utilisaient presque uniquement leurs capacités physiques pour accomplir leur travail. Le chantier, l'usine n'étaient pas un lieu de stimulation intellectuelle, ni le terrain où une personne pouvait découvrir son identité. On trouvait sa propre identité ailleurs, au sein de sa famille, auprès des amis et des voisins et dans les espaces de discussion qu'ils procuraient. La famille occupait alors une très grande place; elle représentait l'une des valeurs fondamentales de notre société.

Les révolutions postindustrielle et technologique et, depuis peu, la mondialisation du commerce et la libéralisation des échanges ont transformé le monde du travail tel qu'on le connaissait. Désormais, nous utilisons principalement nos capacités intellectuelles au travail. Nous sommes bien plus sollicités qu'avant au plan intellectuel dans nos milieux de travail. Les espaces de discussion qu'ils nous fournissent en sont venus, dans certains cas, à prendre une telle importance qu'ils remplacent ceux que nous procuraient la famille et nos proches. Le travail peut maintenant se classer

avant la famille dans l'échelle de nos valeurs.

L'APSAM – C'est ce qui explique que les gens investissent autant dans leur carrière.

S. Marquis – C'est exact. Certaines personnes investissent plus dans leur carrière que dans tout le reste, y compris leur famille. Plusieurs d'entre elles sont tombées dans un piège. Elles en sont venues à mesurer leur valeur, comme individu, à travers le travail qu'elles accomplissent. Elles adoptent un comportement marqué par l'individualisme. Elles associent l'individualisme au développement personnel. C'est une erreur. L'être humain ne se définit pas uniquement à travers son travail. Se définir par son travail ne signifie pas devenir individualiste. Se définir comme personne demande du travail et des efforts. Cela exige d'entretenir des contacts avec les autres, d'échanger. À l'opposé, s'individualiser est très facile: c'est le culte du moi; c'est évoluer seul parmi les autres. La personne qui s'individualise dans son milieu abandonne les contacts avec les autres. Elle s'isole. Le développement de sa personne ne se réalise plus, parce qu'elle n'est plus en contact avec les autres qui lui permettent d'apprendre, de comprendre et d'exploiter son potentiel.

L'APSAM – Quelles peuvent être les conséquences de s'individualiser ?

S. Marquis – La souffrance. Il y en a beaucoup dans les milieux de travail. La souffrance provoque parfois de l'épuisement professionnel (burn-out). La personne qui fait un « burn-

out » a le sentiment d'avoir été bonne et performante. Elle a tout donné pour sa tâche et pour son travail. En réalité, certaines victimes d'épuisement professionnel sont loin d'être fières. Elles sont surtout honteuses; elles éprouvent un profond sentiment d'échec, parce que la performance, l'endurance et la résistance sont les principales qualités qui ont de la valeur au travail aux yeux de ceux et de celles qui se valorisent dans leur travail.

L'APSAM – Dans votre conférence, vous conseillez aux gens de ralentir leur pensée et leur discours. Est-ce une clé pour mieux s'adapter à la réalité moderne du travail ?

S. Marquis – Il faut à tout prix ralentir sa pensée, ne serait-ce que pour réfléchir aux courants qui portent les organisations. Prenez l'exemple de la désormais célèbre formule « Faire plus avec moins ». Certes, il fallait que nos organisations planifient de façon plus rigoureuse, afin de parvenir à l'équilibre budgétaire. Malheureusement, cette formule a été élevée au rang de croyance et, dans certains cas, elle est appliquée sans discernement. Ralentir sa pensée signifie tenter de comprendre la véritable signification du « Faire plus avec moins » dans sa propre organisation. Et puis, il faut évaluer les conséquences des coupures: l'épuisement professionnel, les impacts sur la clientèle, la perte de gens d'expérience, etc. Le milieu de la santé est un bel exemple. Depuis les coupures, le personnel exécute les tâches techniques, mais il n'a plus le temps d'écouter les bénéficiaires, de

leur donner de la chaleur, de l'écoute. Voilà quelques-unes des principales conséquences des coupures dans le monde de la santé.

L'APSAM – Les coupures peuvent-elles provoquer une perte d'intérêt envers le travail ?

S. Marquis – Une partie des cas d'épuisement professionnel s'explique ainsi. Les personnes aiment avoir le sentiment du travail bien fait. Or, lorsqu'elles n'éprouvent plus ce sentiment, elles commencent à ressentir de la frustration. La frustration se change en lassitude et en fatigue physique. Un vague sentiment de morosité s'installe alors chez elles. Lorsque cette situation se prolonge, ces personnes commencent à se désengager face à leur travail. Le désengagement coûte cher aux entreprises et à notre société.

L'APSAM – Comment intervenez-vous dans des milieux de travail ?

S. Marquis – Mon intervention peut prendre plusieurs formes : conférences, formation, ateliers, consultations. J'essaie d'aider les organisations à prévenir les problèmes et à les corriger lorsqu'ils sont apparus. Par exemple, je peux élaborer un programme de prévention des problèmes de santé mentale avec divers partenaires dans l'organisation. On me demande aussi souvent de proposer aux employés des moyens de composer avec les sources de tensions dans l'organisation.

Par exemple, on peut penser que les fusions projetées dans le milieu municipal vont être la cause de stress important et même entraîner des pertes : perte de bureau, perte d'un collègue, perte d'un modèle de travail, etc. Lorsqu'il y a une perte, l'être humain vit un deuil. Le deuil est un espace de guérison. Je donne des ateliers sur le deuil. J'aide les gens à s'adapter au changement.

L'APSAM – Quelle est la valeur ajoutée de vos interventions pour une organisation ?

S. Marquis – Des ressources humaines en bonne santé, plus heureuses, et qui ont du plaisir à travailler. La valeur ajoutée, c'est un être humain qui entre au travail avec le sourire et qui a le goût de bien faire son travail. C'est capital pour les organisations car, en bout de ligne, ce sont encore des êtres humains qui entretiennent les contacts avec la clientèle des organisations.

Quelques réflexions sur les fusions municipales

par Serge Marquis

La réforme municipale projetée par la ministre Louise Harel intéresse évidemment le docteur Marquis. Il a bien voulu nous livrer ses impressions.

En ce moment, nous assistons à une mobilisation des maires de banlieues, des employés municipaux et même d'une partie des citoyens contre les fusions forcées. C'est une réaction saine ; on peut la comprendre ; il s'agit d'un passage à l'action derrière lequel se trouve l'espoir de stopper le changement. C'est humain et normal ; on essaie de se protéger ; il est difficile de perdre quelque chose auquel on s'identifie.

Si ce mouvement n'obtient pas le succès escompté, que pourront-ils faire d'autre ? Il leur restera à modifier leur réaction face au changement. Il y a des gens qui vont vivre ces transformations comme une catastrophe. Ils vont éprouver de l'anxiété. Certains ressentiront des pertes importantes. Il faut travailler là-dessus. D'abord se demander : « Qu'est-ce que je vais perdre ? » Ensuite, chercher à savoir comment protéger ce que l'on a ; comment s'adapter ? Quels sont les gains à réaliser ?

Si, en bout de ligne, le gouvernement va de l'avant avec les fusions, il ne servira plus à rien de les remettre en question. Le jour où la loi entrera en vigueur, il faudra éviter que le prix à payer soit trop élevé. Il sera alors important de se mobiliser dans l'espoir de trouver des moyens pour mieux vivre ce changement. Il faudra du soutien et de l'entraide pour évaluer les pertes et trouver les façons de s'en sortir. L'aide des autres sera précieuse. Il ne faudra pas la refuser. Finalement, les questions que chacun doit se poser sont les suivantes : Quelle est la nouvelle réalité ? Est-ce que je peux m'adapter ? Puis-je faire autre chose ?

En terminant, le docteur Marquis nous rappelle que l'être humain est en constante évolution. Il cite le philosophe Charles Taylor : « Nous vivons une grande marche identitaire collective ». Espérons que tous sauront trouver le véritable sens de cette marche.