

2013 : année de l'Humain

Pratiquement tous les jours, j'essaie de convaincre des dirigeants, des directeurs de ressources humaines, des managers, des collaborateurs... de la force du facteur humain. Si je le fais avec autant d'ardeur et d'obstination, c'est essentiellement pour trois raisons. Tout d'abord, j'en ai vérifié l'importance dans mon métier premier : la médecine d'urgence. Ensuite, j'en mesure les effets, aujourd'hui, régulièrement dans le monde de l'entreprise. Enfin, dans le contexte actuel, le recours aux leviers de motivation extrinsèque et notamment financiers va être de plus en plus limité, incitant à recourir à des leviers de motivation intrinsèques.

Dans mon activité de médecin urgentiste, comme en témoigne l'exemple qui suit, la relation humaine est essentielle.

Il y a quelques années, je devais intervenir à environ deux cents kilomètres de Prague pour récupérer, en vue de le rapatrier, un enfant de treize ans, victime d'un grave accident. Il avait des lésions importantes au niveau de la jambe gauche.

Cet enfant vivait, en temps normal, dans un foyer où il avait été placé parce qu'aucun membre de sa famille ne pouvait s'occuper de lui. C'est ce même foyer qui avait organisé ce périple en République Tchèque. La veille, alors qu'il faisait une promenade dans une voiture à cheval, il a fait une chute et la roue de la voiture a roulé sur sa jambe, provoquant de multiples fractures.

Arrivé à l'hôpital, je me rends au chevet de ce jeune patient et, lors d'un premier échange, lui explique comment est organisé son retour : un trajet en ambulance jusqu'à Prague puis, en avion entre Prague et Paris et de nouveau en ambulance, entre Paris et la ville la plus proche de son lieu de vie habituel.

J'examine ensuite sa jambe blessée et l'interroge sur son niveau de douleurs. « *Si je ne bouge pas, je n'ai pas trop mal mais, au moindre mouvement, c'est horrible* ». Les radios montrent l'étendue des lésions. J'imagine alors les difficultés du retour, une partie du trajet empruntant des routes en mauvais état. Je lui administre des médicaments contre la douleur et lui explique qu'il va falloir l'installer dans un matelas spécifique en vue de le transporter dans les meilleures conditions possibles. L'effet des médicaments commence à se manifester ce qui permet de le passer sur le matelas de transfert. La douleur redevient aussitôt très vive. Devant le niveau de douleur, j'envisage de renforcer le traitement antalgique. Malheureusement, très rapidement, l'enfant se met à vomir. Le médecin de l'hôpital m'explique ses difficultés à gérer la douleur en raison de la survenue fréquente de vomissements. J'administre alors à l'enfant des médicaments anti-inflammatoires pour diminuer les œdèmes autour des lésions et agir ainsi sur une des causes de la douleur. L'amélioration est modérée. Je lui injecte d'autres médicaments destinés à diminuer son anxiété, alors très vive. Il souffre un peu moins. Nous l'installons dans l'ambulance mais, au bout de quelques kilomètres, la douleur est de nouveau très intense. Espérant détourner un peu son attention du seul phénomène douloureux, je prends le parti de lui parler un peu. Il me raconte alors son enfance meurtrie, son foyer dans lequel il se plaît et où le personnel est attentionné, ses amis... Il paraît un tout petit peu mieux. Au bout de quelques kilomètres, il me demande si je suis marié, si j'ai des enfants. Je lui explique alors que je suis marié et que j'ai une fille, plus jeune que lui. Il réfléchit et me dit : « *elle en a de la chance votre fille...* ». Je lui parle de nouveau de lui lorsqu'il m'interrompt et me demande s'il peut me tenir la main. Je lui tends ma main droite, il la prend dans sa main gauche, une main frêle et froide. Au bout de quelques minutes, je sens que sa main se détend légèrement. Je le regarde, il dort. Je n'ose plus bouger de peur de le réveiller. Nous ferons pratiquement deux cents kilomètres, main dans la main. Arrivé à l'aéroport de Prague, il s'éveille et nous l'installons sur la civière de l'avion. En parallèle, nous fixons les seringues électriques qui continuent à lui délivrer les médicaments nécessaires. Durant le vol, notre échange reprendra là où il s'était interrompu. Il me parle de sa vie, de ses peurs, de ses objectifs. Il souffre beaucoup moins et semble nettement plus serein. L'équipage d'Air France est adorable, chacun essayant d'être le plus attentionné possible avec ce petit bonhomme au membre brisé. Arrivé à Paris, il faut de nouveau le transférer de la cabine de l'avion à l'ambulance qui l'évacuera vers le Centre Hospitalier Universitaire de la ville la plus proche de son foyer. L'ultime partie de ce transfert se déroule bien. Une nouvelle équipe médicale, animée par mille attentions, prend en charge l'enfant. Lorsque je le salue avant de le quitter, il me regarde et ne peut retenir ses larmes. Il faut dire qu'il s'était beaucoup confié, comme on peut le faire avec

une personne dont on sait qu'on ne la reverra sans doute jamais. Il est vrai que nous avons également passé ensemble de nombreuses heures, dans des conditions difficiles. Alors que je m'apprêtais à repartir, il m'interpelle, « *Monsieur, vous savez, contre la douleur, le mieux, c'est de se tenir la main* ». De grosses larmes coulent le long de ses joues et je suis très ému lorsque je lui dis qu'il devrait faire de la médecine plus tard...

Dans cet exemple, on voit bien l'importance de l'humain, allié incontournable à la pleine réussite de la technique et de la chimie.

Dans le domaine de l'entreprise, grâce à mon activité actuelle, j'ai la chance de rencontrer des femmes et des hommes exceptionnels.

Alors que je devais intervenir auprès d'un Codir pour optimiser la cohésion de ses membres, auparavant, je rencontre en tête à tête le président. Lors de l'entretien, celui-ci m'explique que depuis cinq ans, il a du agir sans relâche pour sauver la structure qu'il préside. Il me précise alors qu'il souhaite aller encore plus loin et que c'est pour cela qu'il désire renforcer la cohésion de son Codir. Un véritable échange s'instaure, un échange profondément humain, que je n'aurais jamais imaginé possible avec le Président d'une structure aussi importante. Au bout de deux heures d'entretien, notre homme me déclare : "*jusque là, de manière classique, j'ai réussi à redresser le groupe, il est sur les rails. Mais, si je veux aller encore plus loin, il faut que je puisse recourir aux émotions*". Lors de l'intervention au niveau du Codir, les émotions se sont exprimées et, petit à petit, on a senti la cohésion s'instaurer. A la fin de ces échanges, un membre du CODIR me dira, "*depuis six ans que l'on travaille ensemble, on ne s'était jamais dit ce que l'on s'est dit ce matin*". Quant au président, il ajoutera, "*je n'aurais jamais cru qu'ils pensent ce qu'ils pensent, ça change tout*".

Là encore, l'Humain est bien intervenu comme le catalyseur de l'alchimie du succès.

Dans le contexte actuel, la mobilisation de l'Humain est le principal levier sur lequel on peut s'appuyer.

Le recours aux leviers de motivation extrinsèque et notamment financiers va être de moins en moins aisé et il va bien falloir recourir aux leviers de motivation intrinsèques, ceux qui s'appuient sur les caractéristiques profondes de l'humain.

C'est ce qui me rend optimiste vis à vis de l'évolution de la crise. Si elle nous incite à recourir d'avantage aux leviers de motivation intrinsèque, elle peut nous aider à réussir une mutation qu'il aurait certainement fallu attendre encore de nombreuses années dans un contexte plus confortable. Sur ce plan, les propos de Michel Tremblay, professeur de management à HEC Montréal, sont très clairs : « *plus une entreprise prend soin de ses troupes, moins leur motivation pâtira pendant la crise* ».

Depuis des siècles, l'importance des effets de la motivation sur la réussite est reconnue. Cinq siècles avant Jésus-Christ, Thucydide expliquait déjà que "*La protection de la cité tient plus dans la motivation de ses habitants que dans l'épaisseur de ses murs* ». Plus proche de nous, au vingt et unième siècle, mais tendant quand même la main à ce cinquième siècle avant Jésus-Christ et notamment à Thucydide, Jacqueline de Romilly expliquait les raisons de l'efficacité de l'Humain : "*L'engagement de chacun en accroissant son zèle, devrait rendre les gens à la fois plus utiles à la communauté, et aussi plus heureux pour eux-mêmes*".

En cette période de fin d'année, voilà les vœux que j'aimerais formuler : que chacun se sente utile au bien commun et soit... plus heureux !

Dr Philippe Rodet