

Le sens, c'est la vie !

Si j'ai souhaité consacrer cette tribune au sens, c'est essentiellement parce qu'il est de plus en plus rare alors qu'il s'agit d'un levier de motivation incontournable, un levier de motivation source de réussite et de bien-être.

Pourquoi le sens est-il de plus en plus rare ?

Tout d'abord, on ne prend pas toujours le temps de s'interroger sur le sens de ce que fait l'autre.

Sur ce point, la belle histoire de Charles Plumb est une belle illustration. Charles Plum était aviateur dans la Marine américaine durant la guerre du Vietnam. Depuis le porte avions Kitty Hawk, il mena à bien 75 missions de combat. A la 76ème, son avion fut touché par un missile sol-air et il fut obligé de s'éjecter et de sauter en parachute, saut qui le fit atterrir dans une zone contrôlée par l'ennemi. Il fut capturé et détenu pendant six années. Il survécut et donna ensuite des conférences sur les moyens qu'il mobilisa alors pour résister durant ces difficiles années.

Un soir, alors qu'il était au restaurant avec son épouse, un homme s'approche de lui et l'interpelle. Celui-ci connaît bien l'histoire de Charles Plumb, il sait son nom, celui du porte-avions, le nombre de missions réussies par le pilote... Charles Plumb est surpris et s'inquiète de savoir comment son interlocuteur est au courant de tout cela. Le visiteur explique alors qu'il était marin sur le même porte avions. Il dit alors à l'aviateur, *"j'espère que votre parachute s'est bien ouvert"*. Charles Plumb lui confirme le bon fonctionnement de son parachute et explique que c'est, grâce à cela, qu'il est toujours en vie. Le marin précise alors qu'il était celui qui pliait les parachutes sur le Kitty Hawk. L'aviateur remercie le marin d'avoir bien plié son parachute et les deux hommes se quittent.

Lorsqu'il va se coucher, ce soir là, Charles Plumb repense à cet échange, à cet homme qu'il a croisé à de nombreuses reprises sur el navire sans jamais lui demander comment il va... Et cependant, cet homme lui a sauvé la vie !

Depuis, lors de ces conférences, il demande toujours, "qui prend soin de votre parachute ?"

A tout niveau, quoi que l'on fasse, trop souvent, on ne montre pas assez à l'autre en quoi il prend soin de notre parachute. On voit trop souvent l'ouvrier qui sert les boulons, on ne voit pas assez l'homme qui va nous sauver la vie lorsque l'on aura besoin de freiner efficacement.

Autre élément qui intervient pour altérer le sens, le fractionnement des missions.

Il est loin le temps où le collaborateur voyait le début et la fin de sa mission et en percevait de ce fait, tout le sens. L'ébéniste qui traçait le premier trait de crayon sur une planche voyait un jour le meuble terminé. Aujourd'hui, souvent, le même ébéniste programme un système de découpe qui va tailler des centaines de planches sans jamais voir le meuble terminé.

Plus l'activité est fractionnée, plus on est tenté de voir, non pas l'importance de son action sur le projet global mais, son seul travail. Or, si contribuer à sauver des vies en montant un bon système de freinage est riche de sens, serrer des boulons est vite fastidieux.

L'incertitude, qui caractérise la période actuelle, n'aide pas non plus à faciliter l'expression du sens.

L'incertitude favorise le replis sur soi, elle n'incite donc pas à se soucier du sens de l'activité de l'autre. Sinon, la difficulté n'est en rien responsable de la perte de sens. N'est-ce pas dans les pires situations que Viktor Frankl a, malgré tout, trouvé du sens ? Viktor Frankl est ce psychiatre qui a survécu aux camps de concentration en donnant du sens à sa vie dans un contexte d'horreur. Selon lui, il est possible de trouver un sens à sa vie même dans un camp de concentration.

Le docteur Pierre Gagnon, psychiatre en oncologie à l'Hôtel-Dieu de Québec, inspiré par les réflexions de Viktor Frankl, montre que si l'on aide des patients atteints de cancer à donner du sens à leur vie, *"la détresse psychologique diminue et la qualité de la vie augmente"*.

Le contexte de difficulté que l'on traverse n'est donc pas un frein réel à l'expression du sens.

La confusion entre la direction et le sens.

Souvent, on me fait remarquer qu'il n'est pas possible de donner du sens parce que la direction est d'autant plus incertaine que le contexte est difficile. N'y-a-t-il pas là une confusion ? Si l'objectif est d'être leader en Europe dans son domaine, le fait d'y parvenir ou pas ne modifie pas le sens de celui qui y contribue. Le collaborateur qui sert les boulons évite dans tous les cas l'accident au conducteur qui a besoin de freiner efficacement.

Si l'on poussait le raisonnement plus loin, le sens ne peut-il pas contribuer, par la motivation qu'il génère au niveau des équipes, à la réalisation de l'objectif et à la confirmation de la justesse de la direction choisie ?

On le voit bien, il n'y a pas de raisons qui justifient de se priver de ce levier de motivation qu'est le sens. Il faut simplement que l'on prenne le temps de le faire et qu'on ose !

Je me souviens d'une visite d'un leader d'un grand groupe industriel qui, lors d'un déplacement avec ses équipes dans une unité de production, s'écarte de ses collaborateurs et va voir un ouvrier. Il lui demande comment le souci constaté lors d'une précédente visite avait été résolu. L'ouvrier lui explique l'astuce mise en place pour résoudre le problème. *"Vous voyez, si aujourd'hui des personnes se déplacent en toute sécurité, Monsieur, c'est grâce à des hommes comme vous. Merci."* Oui, merci !

On pourrait avancer l'argument que le sens est plus facile à décliner chez un manager que chez un collaborateur.

Souvenons-nous alors de la fable attribuée à Charles Péguy; un des tailleurs de pierres souffre de la difficulté de son travail, un autre trouve merveilleux de contribuer à bâtir des cathédrales. L'exemple du dirigeant précédent vient, lui aussi, renforcer cette notion.

N'avons-nous pas, tout simplement, dans des périodes fastes, considéré que la motivation extrinsèque, celle liée à la rémunération, était suffisante et que la motivation intrinsèque, celle qui s'appuie sur les caractéristiques profondes de l'être humain et notamment sur le sens était dépassée ?

N'avons-nous pas oublié que la stimulation financière n'avait comme principal atout que la simplicité? Souvenons-nous des propos de Gary Hamel lorsqu'il explique que la finalité intervient comme *« un catalyseur émotionnel »* et que *« l'optimisation de la richesse n'a pas le pouvoir de mobiliser pleinement les énergies humaines. »*

Il est urgent de retrouver la voie du sens, d'une part parce que la motivation extrinsèque risque de devenir plus compliquée et d'autre part parce que la motivation intrinsèque correspond à merveille à... la génération Y.

Les travaux de Sylvia Ann Hewlett apportent des données qui méritent attention. L'économiste américaine a constaté en effet que la génération Y attend des récompenses d'une autre nature que simplement financière, à l'image de l'influence de leur travail sur la société...

Le sens aide à prendre conscience de l'utilité de son action...

On se rend compte que le travail d'une personne rime d'autant plus avec bien être qu'il est utile à autrui. On ne doit donc pas travailler simplement pour réaliser la mission demandée mais parce que la réalisation de celle-ci sert autrui. Une aide soignante, dans un hôpital, allant prévenir l'interne que tel patient débute au niveau du dos une réaction cutanée, ne vivra pas son travail de la même manière que si elle se contentait de faire la toilette du patient. Dans un document intitulé *« Travail et Santé »*, le Professeur Philippe Davezies apporte une justification médicale à cet aspect : *« la perception de l'activité d'autrui active, dans le cerveau, des réseaux de neurones qui réagissent à*

cette activité de la même façon que s'il s'agissait de la propre activité du sujet sur cet objet. ». En une phrase, si on facilite l'activité de l'interne grâce à son propre travail, on en retire la même satisfaction que celle de l'interne qui a pu gérer le problème.

Le sens peut aussi venir du fait que son activité est, d'une manière plus générale, utile à la société. Le fondateur de Tom Shoes, Blake Mycoskie, est un dirigeant d'entreprise américain typique de la génération Y. Dans son entreprise de vente de chaussures, il a développé le sens en associant une dimension humanitaire. Lorsque son entreprise vend une paire de chaussures, elle en offre une paire à un enfant vivant dans un pays en voie de développement. Ainsi, les salariés et les clients deviennent les partenaires d'une action d'intérêt général.

Le sens aide à diminuer les effets du stress.

Là, les arguments sont nombreux.

A titre d'exemple, on pourrait citer les travaux du Professeur Jean-Jacques Breton, psychiatre canadien, qui situe le sens comme "*facteur de protection*" du stress. Pour lui, tout comme il existe des facteurs de risque, il y a des facteurs de protection dont le sens fait partie. Il est très clair : "*Ce n'est pas magique, bien sûr, mais si on favorise ces facteurs de protection, les gens peuvent améliorer leur capacité à faire face aux événements stressants* ».

De même, les travaux du Professeur Eli Somer vont dans cette direction. Selon une étude, menée par son équipe, à l'Université de Haifa, et publiée dans la revue Multiple Sclerosis, la stress de la guerre augmente le nombre de poussées de la maladie.

L'intérêt de cette étude est avant tout de montrer que les personnes qui agissaient (élaboration d'un abri, constitution de provisions de nourriture et/ou de médicaments, adapter leurs horaires de rendez-vous à la situation...) ont été victimes de « *moins d'exacerbations des symptômes de la maladie que celles qui se limitaient au contrôle émotionnel avec des techniques de relaxation, du support émotionnel ou la prière* ».

Eli Somer résume ainsi son étude : "*Les personnes qui avaient choisi de voir la guerre comme une situation contrôlable qui requérait une action, plutôt que comme une menace incontrôlable, ont souffert de moins de poussées de la maladie*".

On ne citera pas de nouveau les travaux du docteur Pierre Gagnon...

Concrètement, comment donner du sens à ses collaborateurs ?

Et s'il fallait tout simplement... oser !

Ne sommes nous pas souvent en difficulté, de la même manière, lorsqu'il s'agit de faire des compliments à un collaborateur, d'exprimer de la gratitude ou d'adresser des encouragements ?

Ne nous réfugions-nous pas facilement dans l'argument du manque de temps ? Voire dans les limites de l'expression des retours positifs. Combien de fois m'explique-t-on que trop de retours positifs peuvent être inefficaces...

Il faut que nous osions donner du sens, il y va de la capacité de nos entreprises à traverser la crise au mieux, il y va de la qualité de vie des collaborateurs et aussi, parfois, de... leur bonheur. Alors, osons !

Dr Philippe Rodet