



**Dr Philippe Rodet,**  
membres fondateurs de la Commission  
stress de l'ANDRH

## LE SENS AU TRAVAIL

# LEVIER DE MOTIVATION ET FACTEUR DE SANTÉ

**Médecin urgentiste, Philippe Rodet est l'un des membres fondateurs de la Commission stress de l'ANDRH. Dans son dernier ouvrage « Se protéger du stress et réussir : sept leviers de motivation » (Editions Eyrolles) il montre comment des leviers de motivation peuvent à la fois renforcer le bien-être et la performance et ainsi être la clé du bonheur au travail.**

La notion de motivation existe depuis longtemps puisque déjà cinq siècles avant Jésus Christ, dans l'Athènes ancienne, Thucydide explique que « *La protection de la cité tient plus dans la motivation de ses habitants que dans l'épaisseur de ses murs* ». Il convient de remarquer qu'à cette période, l'essor intellectuel et culturel de la Grèce est exceptionnel. Jacqueline de Romilly qui tendait la main au V<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ tout en étant bien présente au XXI<sup>ème</sup> siècle écrivait : « *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* ». Jacqueline de Romilly établit donc un lien entre le sentiment d'utilité et le bonheur. Et lorsque l'on parle de sentiment d'utilité, je ne peux m'empêcher de penser à un levier de motivation intrinsèque bien précis, qui est le sens.

### La belle histoire de Charles Plumb

Actuellement, le contexte d'incertitude et de complexité croissantes fait qu'il faut être partout à s'occuper de tout et que le temps manque parfois pour s'interroger sur le sens que l'on donne à ses collaborateurs. En outre, on n'y pense pas toujours. Sur ce point, la belle histoire de Charles Plumb est évocatrice. Charles Plumb était aviateur dans la Marine améri-

caine durant la guerre du Vietnam. Depuis le porte avions Kitty Hawk, il mena à bien 75 missions de combat. A la 76<sup>ème</sup>, 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 se poser 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.

“ On se rend compte que le travail d'une personne rime d'autant plus avec bien-être qu'il est utile à autrui. ”

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 connaît 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 avait croisé à de nombreuses reprises sur le navire sans jamais lui demander de précisions sur son activité... Pour lui, c'était un homme qui pliait des morceaux de tissus. En fait de morceaux de tissus, ce marin pliait les parachutes.

A tout niveau, 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.

### Sens et sentiment d'utilité

Les travaux menés par Philippe Davezies, professeur de médecine du travail à Lyon, établissent le lien entre le sens et le sentiment d'utilité, cher à Jacqueline de Romilly. On se rend compte que le travail d'une personne

“ A tout niveau, 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. ”

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, vecteur de réussite

C'est bien parce qu'il aide à prendre conscience de l'utilité de son activité que le sens est un vecteur de réussite. Sur la réussite, Gary Hamel 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. Sur ce point, 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...

### Et... le sens est aussi un facteur de santé !

Les travaux du professeur Jean-Jacques Breton, psychiatre canadien, sont très clairs. Il présente le sens comme un « 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 explique : « *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* ». Les travaux du professeur Eli Somer vont également 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 sclérose en plaques. Les personnes qui donnaient du sens à leur vie ont été victimes de « *moins d'exacerbations des symptômes de la maladie* »...

### Le sens est bien la clé du bonheur...

Le sens est un levier de motivation intrinsèque par excellence. Il favorise la réussite, améliore la santé en protégeant des effets du stress et, en renforçant notre sentiment d'utilité sociale, nous aide à être tout simplement plus... heureux ! ■

