

# PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL : EVEIL A L'INITIATIVE

(Par Madame Lydie POGNON, 19.11.2004)

Comment, avec l'aide des outils que propose la psychologie, éveiller les potentialités qui sommeillent en chacun afin que se développe ?

C'est à cette réflexion, que nous sommes conviés ce soir. Le sujet est plus qu'actuel à l'heure où l'on parle de démotivation au travail, de perte de sens du travail, de chômage, mais aussi de nouveaux emplois, d'entrepreneuriat.

Nous parlerons dans un premier temps de la nécessité d'éveiller l'initiative. Dans une deuxième partie nous parlerons de l'aide que la psychologie peut apporter au développement ou au renforcement des capacités dont nous sommes dotés et que nous laissons en jachère.

## **I. Eveiller des initiatives : pourquoi ?**

Les différentes étapes de la vie, étapes du développement humain, ont été subdivisées par les psychologues en plusieurs étapes. Si les mécanismes biologiques permettent aux organismes de s'adapter, le développement de l'intelligence généralise ces possibilités d'adaptation. Face à un problème nouveau, l'adaptation intelligente consiste à déclencher l'activité du sujet afin de lui permettre la réalisation d'essais successifs. Ce mécanisme fonctionne dès le plus bas âge dans le processus de l'apprentissage : l'enfant sélectionne les essais qui lui permettent d'atteindre l'objectif attendu. Le succès renforce le comportement. Plus tard, il anticipera à partir de ce qu'il a retenu. Les initiatives sont de cet ordre. Elles permettent de s'adapter et de faire face à des situations nouvelles en se servant des potentialités qui parfois sommeillent en soi. Démarrer quelque chose de nouveau, sans attendre d'en recevoir l'ordre suppose de :

- Savoir ce qu'on l'on veut faire ;
- Décider de le faire ;
- Connaître les moyens pour la réalisation ;
- Connaître les chances de succès ;

- Passer à l'acte
- Evaluer les résultats.

Prendre une initiative, est un acte de volonté, un engagement à l'action. C'est aussi une responsabilité parce que celui qui prend une initiative doit s'assurer de la conformité suffisante de son action avec le milieu de travail, sans que ce conformisme ne soit inhibiteur d'innovation. Il doit s'assurer du succès de son action. Dans ces conditions, la difficulté de prendre des initiatives réside dans un contexte où règne l'incertitude, le risque, la peur de l'échec. Elle réside aussi dans une absence d'informations permettant la prise de décision : informations sur soi-même et sur ses potentialités, informations sur ce qu'on peut faire et qui est attendu par l'environnement.

Pourquoi faut-il développer l'esprit d'initiative au travail ? Pour trois raisons que je lie à trois fonctions du travail qui permettent à l'homme de s'adapter à son environnement :

- le travail est un moyen pour dominer la terre : Si l'on ne réfléchit pas au moyen de dominer la terre, on est dominé par la terre ;
- le travail est un moyen de constituer une chaîne de la société : Si l'on ne réfléchit pas pour trouver une place dans la société, on en est exclu ;
- le travail est un facteur d'épanouissement personnel du travailleur : Si l'on ne réfléchit pas aux moyens de satisfaire les besoins individuels à l'occasion du travail.

#### **a) Prendre des initiatives pour dominer la terre**

C'est par le travail que l'homme est humain : En fait travailler est la loi de la vie, une nécessité vitale. Il semble que seul l'homme travaille sur terre et que la conséquence immédiate de son travail est qu'il se crée lui-même. C'est en effet par le travail de ses mains et de son cerveau que l'homme accomplit son destin. « Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front ». Le travail est une obligation morale. Ne pas être oisif (pour éviter le vice), ne pas être à la charge des autres, être utile à la société pour constituer, grâce aux fruits du travail un maillon de la chaîne de solidarité. Pour affronter la nature, pour se soigner, pour se déplacer l'homme a dû imaginer des solutions de survie. L'homme ne peut être trait d'union entre Dieu et la nature que s'il travaille et s'il crée.

## **b) Prendre des initiatives pour constituer une chaîne de solidarité**

La division du travail dans la société montre bien que l'agriculteur travaille pour l'instituteur, et que chacun s'attèle à la tâche qu'il s'est choisie d'accomplir pour s'insérer dans la société. Dans ce créneau, il imite, il invente, il retrouve des liens avec d'autres qui sont dans le même créneau ou en lien avec lui. Où prend naissance le choix du créneau? Pourquoi je préfère être médecin et pourquoi à un moment donné mon intuition me ramène vers d'autres praticiens, comme le sportif ? Pourquoi ne suis-je pas peintre ? L'environnement, l'éducation peuvent constituer une explication.

Mais dans une même famille, les orientations professionnelles sont souvent aux antipodes. Le mystère de la relation de l'homme avec le travail est bien là. L'homme est le trait d'union entre l'homme et Dieu qui veut bien en faire son co-équipier ou son ouvrier, comme l'a dit St Paul sur le vaste et éternel chantier de la construction du monde. Chaque artisan, chaque ouvrier a sa partition à jouer. De ce point de vue, chacun est bien unique aux yeux de Dieu. Même si on refuse de spiritualiser le travail de l'homme, force est de constater que chacun est né pour faire quelque chose de différent pour que le monde soit uni, qu'il a « reçu » des dispositions pour cela et pas pour autre chose.

« Ne cherchons point à conquérir, par ruse ou par violence, les hautes situations dont les responsabilités sont terriblement périlleuses : à vouloir faire la tâche qui n'est pas la nôtre, nous manquons à notre devoir immédiat et nous troublerons probablement le travail d'un de nos frères qui eût pu être efficace sans notre intervention ». En travaillant avec ingéniosité dans le domaine qui est le sien, chacun accomplit sa part de tâche distribuée par le Créateur et on ne saurait s'y soustraire.

## **c) S'épanouir par le travail**

Travailler permet de satisfaire des besoins psychologiques : l'homme aime se dépenser, créer et admirer son œuvre, comme à l'instar du PERE : Dieu a fait et « Il vit que c'était beau ». Cette possibilité à se retrouver dans ses œuvres pousse l'homme souvent à s'investir dans le travail. Il ne s'agit plus seulement d'avoir une activité; il s'agit d'aimer ce que l'on fait et de s'y retrouver de se sentir

valorisé. Le regard des autres sur soi est important, mais mon propre regard aussi détermine le sentiment de bien-être que j'éprouve dans l'exercice de mon travail. De ce point de vue, on peut envisager la signification psychologique du travail comme la façon dont se réalisent les intérêts et les aspirations personnelles, et comme un processus de l'image de soi. Le rôle économique du travail aussi oblige à faire preuve de volonté pour aller à la conquête des satisfactions matérielles attendues du travail. En cherchant à s'épanouir à l'occasion du travail, l'homme accomplit sa mission d'être heureux sur terre.

Le choix d'une activité professionnelle et les aspirations professionnelles sont nécessairement en harmonie avec la personnalité et le travail représente un moyen d'expression et de réalisation de ses orientations personnelles. Cette construction structurée par l'image que le sujet a de lui-même, s'ajuste tout au long de la vie professionnelle. Elle dépend de la réalité de la vie, des expériences diverses vécues dans le travail ou hors du travail.

#### **d) Quels sont les obstacles à la prise d'initiative ?**

Comme on vient de le voir, dans son activité professionnelle, l'homme recherche constamment une adéquation avec ses propres caractéristiques, c'est-à-dire avec sa personnalité, ses besoins à satisfaire. La capacité à innover ainsi que les domaines d'innovations sont contingents. Les obstacles peuvent alors être liés aussi bien à la personne qu'à l'environnement de travail. On notera entre autres causes que :

- L'absence d'informations sur soi et sur les attentes de l'environnement freine les initiatives : Etre capable de décider, c'est-à-dire de choisir entre plusieurs options suppose une bonne connaissance de ce qui est à entreprendre, des facultés et des compétences dont on doit disposer pour y parvenir. Le sujet connaît les relations entre la fin et les moyens.
- Une mauvaise image de soi dévalorise le sujet à ses propres yeux : les personnes toujours critiquées finissent par ne plus se croire capable d'agir en dehors d'un cadre prédéterminé ;
- Dans un environnement trop conformiste, trop dirigiste, le travailleur peut difficilement s'exprimer. Le leader doit savoir guider, fournir du soutien, superviser, savoir apprécier, sans détruire.

- Un trop grand nombre d'échecs inhibent la prise d'initiatives, le sujet s'enfermant dans une logique d'échec. Les conséquences s'observent aussi sur les comportements des autres travailleurs qui se réservent ;
- L'absence de récompenses (encouragement) est aussi facteur d'indifférence et de renforcement du conformisme ;
- Lorsque les initiatives doivent être prises en groupe, les groupes de travail et les conflits de rôle peuvent aussi inhiber la volonté de faire les choses autrement.

## **II. La prise d'initiatives : Que faire ?**

### **a) éduquer au respect du travail**

Il faut que chaque travailleur (ou futur travailleur) sache que le travail se respecte (ne pas salir ce qui est nettoyé, ne pas gaspiller le fruit du travail des autres, etc.) Tout travail s'inscrit dans l'accomplissement d'une mission. Il faut que les réalités économiques soient perçues à travers le travail et le mal qu'on a à gagner l'argent.

### **b) réhabiliter tout type de travail**

Montrer qu'il n'y pas de sot métier et que le plombier peut avoir une vie plus intéressante qu'un cadre.

### **c) former à la prise de décision**

Il peut apparaître utile de former des initiateurs potentiels à la prise de décision. Ce renforcement de capacité vise à donner au sujet les moyens de faire un choix parmi d'autres de solutions à un problème donné

### **d) connaître les exigences liées à la mise en œuvre de l'activité**

On ne se lance pas dans une activité parce que le voisin l'a fait et a réussi. Il faut donc disposer d'informations fiables sur les exigences liées l'activité. Ces exigences sont d'ordre technique, psychologique, contextuel et organisationnel. Mais il faut aussi s'informer sur la gamme d'actions nouvelles possible à entreprendre dans un domaine inexploré.

On a défini des types de personnalité qui correspondent à des environnements professionnels donnés : Le réaliste aime des activités physiques exigeant la force et l'habileté ; l'investigateur a tendance à aller vers des activités de réflexion et d'organisation; le social préfère des activités où dominant des relations interhumaines ; l'entrepreneur utilisera facilement ses talents verbaux pour influencer les autres ; l'artiste exprime ses émotions par des activités de création.

Des centres de documentations peuvent être des lieux où sont affichés sur des panneaux des idées originales, avec précisions sur les compétences et les capacités à développer

#### **e) se connaître soi-même**

L'expérience du travail contribue donc au développement de la personnalité de l'individu parce qu'elle fournit une multitude d'informations venant de diverses sources (l'évaluation du chef, des collègues, les succès, les échecs...) qui me disent ce que je sais faire, ce que j'apprécie, ce que je ne peux pas faire, ce que je souhaite faire. C'est par rapport à cette image que j'ai de mes propres capacités et de ses aspirations que le sujet est motivé à agir, à prendre des initiatives qui portent des fruits. Le développement psychologique au travail se réalisera si le sujet parvient à utiliser toutes les potentialités dont il dispose et qu'il veut rendre sa vie professionnelle en adéquation avec ses aspirations. C'est une démarche volontaire.

#### **f) favoriser la prise d'initiatives**

Les parents, les employeurs doivent susciter la prise d'initiative; On dit que c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Les responsables doivent solliciter l'imagination et la responsabilité à travers des propositions des subordonnés. Ils doivent se mettre dans une attitude d'écoute et se préparer à recevoir ces propositions. Celles-ci peuvent susciter toutes sortes de réactions allant de la surprise face au degré de créativité et d'investissement personnel des subordonnés. Elles peuvent aussi susciter de l'inquiétude quant à la faisabilité ou à la fantaisie des propositions. Il faut prendre le temps de les comprendre et d'en

discuter avec les auteurs. Peut-être que l'idée est plus intéressante qu'on ne le croit.

### **g) épauler la mise en œuvre**

Ceux qui prennent une initiative pour la première fois n'ont pas nécessairement réfléchi à tout l'appui dont ils auront besoin. Il est crucial de prévoir et d'éclaircir l'appui nécessaire tout au long de la mise en œuvre. La gestion du suivi doit être faite sans contrainte.

### **h) gérer l'achèvement avec l'initiateur**

Les gens qui sont à leur première initiative sont particulièrement vulnérables. Dans ces conditions, peu importe le succès de l'expérience. Si vous avez accepté d'épauler, vous êtes co-gestionnaires du risque, sans pour autant minimiser la responsabilité de l'initiateur. Les conclusions qu'il en tirera ont leur importance. (On dit que chat échaudé craint l'eau froide), mais ce n'est pas le résultat seul qui compte : c'est le sens qui lui est donné sur les actions futures. Il faut l'aider à être positif. Evidemment, s'il a eu un succès, il faut lui laisser le loisir de savourer de le savourer.