

LE CANAL PSY · CADRES, DIRIGEANTS ET MANAGERS

Les ruminations

Reconnaître la boucle, en sortir, et protéger ses nuits

Cahier de psychoéducation

Dr Daniela Silva Moura

Docteure en psychologie : psychologue clinicienne

46 rue Trousseau, 75011 Paris : RPPS 10008931916

Sommaire

1	Ruminer n'est pas réfléchir.....	3
2	Ce que la boucle vous prend	5
3	Reconnaître le moment où cela commence.....	7
4	Sortir : du pourquoi au comment	9
5	Le cas du dirigeant : la décision déjà prise	11
6	Ce que vous emportez	13

Ruminer n'est pas réfléchir

La rumination emprunte tous les habits de la réflexion sérieuse. Elle est même souvent perçue comme une vertu professionnelle : je prends le temps d'analyser. La différence entre les deux est nette, et elle ne tient pas à l'intelligence de celui qui pense.

Trois différences décisives

- › L'orientation : la réflexion cherche une action, la rumination cherche une explication. La première se termine par une décision, la seconde par une autre question.
- › Le niveau d'abstraction : la réflexion est concrète, elle porte sur des faits, des dates, des personnes. La rumination est abstraite, elle porte sur des essences : pourquoi suis-je comme ça, pourquoi cela m'arrive toujours à moi.
- › La sortie : la réflexion a une fin repérable. La rumination n'en a pas, et c'est son signe le plus fiable.

Les travaux consacrés à la pensée répétitive montrent que le mode abstrait est celui qui entretient l'humeur basse et dégrade la capacité à résoudre les problèmes, tandis que le mode concret produit l'effet inverse. Le sujet de la pensée compte donc beaucoup moins que sa granularité.

Rumination et inquiétude

Les deux boucles sont cousines. L'inquiétude regarde vers l'avant et interroge le et si. La rumination regarde vers l'arrière et interroge le pourquoi. Elles se relaient volontiers, en particulier la nuit : on rumine la réunion de l'après-midi, puis on s'inquiète de celle du lendemain.

À RETENIR

Le critère le plus simple pour distinguer les deux : après trente minutes, une réflexion a produit quelque chose, une rumination a produit une version plus sombre du même contenu.

Vous n'avez pas à décider si vous êtes en train de réfléchir ou de ruminer par introspection. Regardez le résultat.

EXERCICE 1.1

Le test des trente minutes

Objectif : apprendre à identifier la boucle en temps réel.

Trois fois cette semaine, quand vous vous surprenez à penser longuement à un même sujet, notez l'heure et laissez courir trente minutes.

Le sujet, et l'heure de départ

Au bout de trente minutes : ce qui a été produit, décidé, ou compris

Mon verdict : réflexion ou boucle

N o t e s

Ce que la boucle vous prend

La rumination n'est pas seulement désagréable. Elle a des effets mesurables sur la qualité de ce que vous produisez, et ces effets sont d'autant plus coûteux que vos responsabilités sont larges.

Quatre coûts documentés

- › Sur l'humeur : elle entretient et approfondit les états dépressifs, et elle est un facteur de risque reconnu de rechute.
- › Sur la résolution de problème : elle dégrade la capacité à produire des solutions concrètes, précisément parce qu'elle maintient la pensée à un niveau abstrait.
- › Sur le sommeil : elle retarde l'endormissement et fragmente la nuit, ce qui réduit le lendemain les ressources nécessaires pour ne pas ruminer.
- › Sur la relation : elle occupe l'attention. On est présent physiquement, absent réellement, et l'entourage le perçoit bien avant qu'on ne l'admette.

La boucle qui se referme

Ces effets s'alimentent. Une nuit courte diminue les capacités de régulation, ce qui augmente la réactivité émotionnelle du lendemain, ce qui fournit de nouveaux motifs de rumination le soir suivant. Beaucoup de dirigeants entrent dans cet engrenage par une période de charge exceptionnelle, et n'en sortent pas quand la charge redescend, parce que l'habitude, elle, est restée.

Ce n'est pas la difficulté qui épuise. C'est de la porter deux fois : une fois quand elle arrive, et cent fois quand elle est passée.

À RETENIR

Ruminer un problème ne prépare pas sa solution : cela consomme exactement les ressources qui serviraient à le résoudre.

Le premier objectif n'est pas de ne plus jamais ruminer. C'est de raccourcir les épisodes et de protéger la nuit.

EXERCICE 2.1

L'inventaire du coût réel

Objectif : rendre visible ce que la boucle prélève chaque semaine.

Nombre approximatif d'heures ruminées cette semaine

Ce que cela a produit d'utile

Ce que cela a coûté : sommeil, patience, présence, qualité de travail

Ce que je ferais de ces heures si elles m'étaient rendues

N o t e s

Reconnaître le moment où cela commence

On ne sort pas d'une boucle en pleine boucle. On en sort au moment où elle démarre, à condition d'avoir appris à reconnaître le démarrage. Ce module ne demande aucun effort de changement : seulement de l'observation.

Les déclencheurs les plus fréquents

- › Les temps de transition : le trajet, la douche, la file d'attente, les dix minutes entre deux réunions.
- › Les moments de faible stimulation : le dimanche en fin d'après-midi, la nuit après un réveil, les vacances des premiers jours.
- › Les déclencheurs relationnels : un message ambigu, un silence, une remarque en réunion, une expression de visage mal interprétée.
- › Les événements clos mais non digérés : un départ, un conflit, une décision contestée, une erreur devenue publique.

Les signaux corporels

La rumination a une posture : mâchoire serrée, épaules relevées, souffle court et haut, regard fixe ou absent, parfois un mouvement répétitif. Ces signaux apparaissent souvent avant que vous ne perceviez le contenu de la pensée. Les repérer donne quelques secondes d'avance, et ces secondes changent tout, car c'est le seul moment où une bifurcation est encore possible.

À RETENIR

Le repérage précoce vaut mieux que la meilleure des techniques appliquée trop tard.

Vous n'avez pas à combattre la pensée à ce stade. Il suffit de nommer : voilà la boucle qui commence. La nommer crée déjà un léger décalage.

EXERCICE 3.1

Ma cartographie

Objectif : connaître ses heures, ses lieux et ses signaux.

Une semaine d'observation, sans rien changer.

Mes trois moments de la journée les plus exposés

Mes lieux : où cela se produit presque toujours

Mes signaux corporels d'entrée dans la boucle

Ma phrase de repérage, à me dire au moment où je remarque

N o t e s

Sortir : du pourquoi au comment

Sortir d'une boucle ne consiste pas à se raisonner. Trois leviers fonctionnent, et ils sont tous les trois concrets.

Premier levier : changer la question

Toute question qui commence par pourquoi entretient l'abstraction. La même préoccupation, formulée avec comment, redevient traitable. Pourquoi ai-je réagi comme ça devient comment je fais la prochaine fois. Pourquoi cette équipe ne suit pas devient quelle est la première conversation à avoir, avec qui, et quand.

Ce basculement paraît anodin. Il change pourtant le mode de pensée mobilisé, du registre explicatif vers le registre opératoire, qui est celui où votre compétence professionnelle existe réellement.

Deuxième levier : la fenêtre programmée

Interdire une pensée l'augmente. Lui donner rendez-vous la contient. Fixez un créneau quotidien de quinze à vingt minutes, à heure fixe, jamais le soir : c'est le moment où vous vous occuperez de ce sujet, papier et stylo, en écrivant. Hors de ce créneau, quand la pensée revient, vous notez le sujet en trois mots et vous le reportez au rendez-vous.

Deux effets se produisent en général en une dizaine de jours. Une partie des sujets reportés a perdu son urgence quand l'heure arrive. Et la boucle, privée de son terrain nocturne, se réduit.

Troisième levier : l'attention externe

La rumination a besoin d'une attention tournée vers l'intérieur. Toute activité qui exige une attention réellement dirigée vers l'extérieur l'interrompt : une conversation véritable, un sport où l'on doit réagir, une tâche manuelle précise, la marche en observant activement. La télévision ou le téléphone ne remplissent pas ce rôle, car ils laissent l'attention disponible.

À RETENIR

Reporter n'est pas refouler : le sujet est écrit, il aura son heure, et c'est pour cela que l'esprit accepte de le lâcher.

Le soir n'est jamais le bon moment pour traiter un sujet difficile. Ce que vous décidez à minuit sera à reprendre à neuf heures.

EXERCICE 4.1

Le carnet de dépôt

Objectif : installer la fenêtre programmée pendant quinze jours.

Mon créneau quotidien : heure, durée, lieu

Les sujets déposés dans la journée, en trois mots chacun

Au moment du rendez-vous : ce qui mérite encore mon temps, et ce qui a fondu

N o t e s

Le cas du dirigeant : la décision déjà prise

Il existe une rumination propre aux fonctions de direction : celle qui porte sur une décision arbitrée, appliquée, parfois ancienne. Elle est particulièrement tenace car elle se présente comme de la conscience professionnelle.

Analyser ou ruminer

L'analyse d'une décision passée est un exercice légitime, à trois conditions strictes : elle est bornée dans le temps, elle est écrite, et elle produit une règle applicable la prochaine fois. Sans ces trois conditions, il ne s'agit pas d'un retour d'expérience mais d'un procès permanent dont vous êtes à la fois le juge, l'accusé et l'unique public.

Une décision se juge sur les informations disponibles au moment où elle a été prise. Juger une décision de mars avec les informations de septembre n'est pas de la lucidité : c'est une erreur de méthode, qui produit de la honte et aucun apprentissage.

Le retour d'expérience en vingt minutes

1. Ce que je savais au moment de décider, en trois lignes maximum.
2. Ce que j'ai décidé, et pour quelle raison principale.
3. Ce qui s'est passé, et ce qui relevait de l'aléa plutôt que de ma décision.
4. La règle que j'en tire, formulée comme une consigne pour la prochaine fois.
5. Ce que je fais maintenant du sujet : je le classe.

Écrire ces cinq points prend vingt minutes. Le classement est la partie la plus importante, et c'est celle que l'on saute presque toujours.

À RETENIR

Une décision se juge sur la qualité du processus, jamais sur le résultat connu après coup.

Un retour d'expérience qui ne se termine pas par une règle écrite et un classement est une rumination avec un ordre du jour.

EXERCICE 5.1

Le classement d'un dossier ouvert

Objectif : clore une décision qui vous occupe encore.

La décision qui revient, et depuis combien de temps

Ce que je savais au moment de la prendre

La part qui relevait de l'aléa

La règle que j'en tire pour la prochaine fois

N o t e s

Ce que vous emportez

La rumination est une habitude mentale. Comme toute habitude, elle ne disparaît pas sur décision : elle se raccourcit par répétition d'autre chose.

La séquence

6. Distinguer par le résultat : au bout de trente minutes, qu'est-ce qui a été produit ?
7. Repérer tôt : les moments, les lieux, les signaux du corps.
8. Nommer sans combattre : voilà la boucle.
9. Changer la question : du pourquoi au comment.
10. Reporter à la fenêtre programmée, jamais le soir.
11. Sortir par l'attention externe quand la boucle est déjà lancée.
12. Clore ce qui est clos : par écrit, avec une règle, et un classement.

Quand un accompagnement devient nécessaire

Si la rumination s'accompagne d'une tristesse durable, d'une perte d'intérêt pour ce qui comptait, d'un réveil précoce avec pensées négatives, d'une dévalorisation persistante ou d'une fatigue qui ne cède pas au repos, il ne s'agit plus d'une habitude mentale isolée. Ces éléments évoquent un épisode dépressif, qui se traite bien et d'autant mieux qu'il est pris tôt.

SI LES PENSÉES DEVIENNENT TROP SOMBRES

3114 : ligne nationale de prévention du suicide, 24 heures sur 24, appel gratuit et confidentiel. 15 ou 112 en cas d'urgence vitale.

En parler à un professionnel n'engage à rien d'autre qu'un premier entretien, et c'est souvent l'étape la plus difficile de tout le parcours.

Ancrages

Ce cahier s'appuie sur les travaux d'Edward Watkins relatifs à la pensée répétitive et à la distinction entre traitement abstrait et traitement concret, sur les recherches consacrées à la rumination comme facteur de vulnérabilité dépressive, sur les protocoles de report programmé issus des thérapies cognitivo-comportementales de l'inquiétude, et sur l'activation comportementale pour la place donnée à l'attention externe.