

LE CANAL PSY · CADRES, DIRIGEANTS ET MANAGERS

L'incertitude

Décider, diriger et dormir quand on ne peut pas savoir

Cahier de psychoéducation

Dr Daniela Silva Moura

Docteure en psychologie : psychologue clinicienne

46 rue Trousseau, 75011 Paris : RPPS 10008931916

Sommaire

1	Pourquoi ne pas savoir coûte plus cher que savoir.....	3
2	L'intolérance à l'incertitude.....	5
3	Les stratégies qui entretiennent le doute	7
4	Décider sans être sûr.....	9
5	S'exposer, plutôt que se rassurer	11
6	Ce que vous emportez	13

Pourquoi ne pas savoir coûte plus cher que savoir

Beaucoup de dirigeants découvrent, souvent tard, que ce qui les épuise n'est pas la mauvaise nouvelle : c'est l'intervalle avant la nouvelle. Ce constat n'est pas une faiblesse de caractère. Il correspond à la manière dont fonctionne un système nerveux.

Un organe qui prédit

Le cerveau ne se contente pas d'enregistrer ce qui arrive : il anticipe en permanence ce qui va arriver et prépare la réponse correspondante. Quand la prédiction est possible, l'organisme se règle et le coût énergétique reste raisonnable. Quand elle ne l'est pas, le système maintient plusieurs scénarios ouverts en même temps, et cette veille prolongée est ce qui use.

Un résultat expérimental éclaire bien la clinique : le niveau de stress physiologique n'est pas maximal quand la mauvaise issue est certaine, il est maximal quand elle est à peu près aussi probable qu'improbable. Autrement dit, on supporte mieux un non qu'un peut-être. Cela explique pourquoi une restructuration annoncée soulage parfois davantage qu'une rumeur qui dure six mois.

Le paradoxe du métier

Un cadre dirigeant est payé pour décider avec des informations partielles. C'est la définition même de la fonction. Le paradoxe tient à ce que la compétence professionnelle à l'incertitude coexiste très souvent avec une intolérance personnelle à l'incertitude : on tranche sans hésiter sur un investissement, et on relit quinze fois un message envoyé à son associé.

La différence entre les deux situations n'est pas la quantité d'inconnu, mais la présence d'un enjeu personnel qui touche à l'estime, au lien, ou à l'image. Là où l'incertitude devient une menace pour ce que l'on vaut, la machine à scénarios s'emballa.

À RETENIR

L'inconfort de l'incertitude n'est pas un défaut de sang-froid : c'est le coût normal d'un système qui maintient plusieurs futurs ouverts.

La question utile n'est donc pas comment supprimer ce doute, mais combien de temps et d'énergie je consens à lui donner.

EXERCICE 1.1

Où se loge votre incertitude

Objectif : repérer les domaines où l'inconnu devient intolérable.

Listez trois situations récentes d'incertitude que vous avez traversées sans difficulté, puis trois qui vous ont coûté des nuits.

Trois incertitudes que j'ai supportées sans effort

Trois incertitudes qui m'ont coûté cher

Ce que les secondes ont en commun, et qui manque aux premières

N o t e s

L'intolérance à l'incertitude

Les travaux sur l'inquiétude chronique convergent vers un facteur central : ce n'est pas le contenu des inquiétudes qui compte, c'est la difficulté à supporter l'inconnu en tant que tel. Changez le sujet, l'inquiétude changera de sujet avec vous.

Ce que dit un esprit intolérant à l'inconnu

- › Je dois savoir avant d'avancer, sinon je risque de me tromper.
- › Si j'y pense assez, je finirai par trouver la réponse.
- › Ne pas savoir, c'est déjà être en danger.
- › Les gens sereins sont sans doute mal informés.

Ces phrases ne sont pas ridicules : elles ont souvent été utiles à un moment de la vie, dans un environnement où l'anticipation protégeait réellement. Elles deviennent coûteuses quand elles s'appliquent à un monde où l'information manquante ne peut pas être obtenue.

Les deux croyances qui entretiennent l'inquiétude

La première est que l'inquiétude prépare : en envisageant le pire, je serais moins surpris et mieux armé. La vérification est simple à faire, et elle est rarement faite. Repensez à une difficulté réelle survenue cette année : votre réaction a-t-elle été meilleure parce que vous l'aviez envisagée cent fois, ou parce que vous avez agi sur le moment avec les moyens du bord ?

La seconde est que l'inquiétude protège : tant que je m'inquiète, rien de grave n'arrive. Cette croyance se renforce toute seule, puisque la plupart des catastrophes envisagées ne se produisent pas. Elle est structurellement invérifiable, et c'est ce qui la rend si solide.

L'inquiétude est une tentative de résoudre un problème qui n'existe pas encore, avec des informations dont on ne dispose pas.

À RETENIR

Travailler sur le contenu de chaque inquiétude est un travail sans fin. Travailler sur le rapport à l'inconnu est un travail qui se termine.

L'inquiétude donne l'illusion du contrôle sans en fournir aucun. Elle occupe la place que pourrait prendre une action, même petite, même imparfaite.

EXERCICE 2.1

Le procès de l'inquiétude utile

Objectif : vérifier ce que l'inquiétude vous a réellement apporté.

Une difficulté réelle survenue cette année, que j'avais anticipée longuement

Ce que l'anticipation m'a effectivement permis de faire le jour venu

Ce qu'elle m'a coûté en amont : heures, sommeil, humeur, présence aux autres

Le bilan, en une phrase honnête

N o t e s

Les stratégies qui entretiennent le doute

Face à l'inconnu, chacun développe un répertoire. Ces stratégies ont toutes la même signature : un soulagement rapide, et une aggravation lente.

Le répertoire habituel

- › La réassurance : demander un avis dont on connaît déjà la réponse, ou le demander à trois personnes différentes.
- › La sur-préparation : produire le document de quarante pages quand la décision se joue sur trois arguments.
- › La vérification : relire, recompter, revenir sur ce qui est déjà arbitré.
- › La procrastination décisionnelle : attendre une information supplémentaire qui, presque toujours, ne changera pas la décision.
- › L'évitement délégué : confier à un autre un arbitrage qui vous revient, en appelant cela de la confiance.

Pourquoi elles se maintiennent

Chacune fait baisser l'inconfort en quelques minutes. Le système en tire une conclusion logique et fausse : l'inconfort était bien un signal de danger, et cette manœuvre était la bonne réponse. La fois suivante, le seuil d'alerte descend d'un cran. C'est ainsi qu'un dirigeant compétent finit par ne plus pouvoir envoyer un message sans le faire relire.

Le coût ne se voit pas immédiatement, parce qu'il se répartit : un peu de temps, un peu de sommeil, un peu de crédibilité, un peu d'autonomie retirée aux équipes qui apprennent qu'elles seront de toute façon revérifiées.

À RETENIR

Une stratégie de réassurance se reconnaît à ceci : elle apaise vite et elle doit être répétée.

Réduire ces stratégies produit d'abord une hausse d'inconfort, puis une baisse durable. Cet ordre est inévitable et il vaut mieux le savoir avant de commencer.

EXERCICE 3.1

Mon répertoire, et son prix

Objectif : chiffrer ce que coûte la recherche de certitude.

Sur une semaine ordinaire, estimez honnêtement.

Ma stratégie principale, et le nombre de fois où je l'utilise par semaine

Le temps qu'elle me prend, en heures

Ce que ce temps rendrait possible s'il était libéré

La première stratégie que je choisis de réduire, et de combien

N o t e s

Décider sans être sûr

Décider dans l'incertitude n'est pas un pari : c'est une méthode. Elle tient en trois règles simples, qui allègent considérablement la charge mentale du décideur.

Première règle : trier les inquiétudes

Une inquiétude porte soit sur un problème actuel, soit sur un problème hypothétique. Le premier existe aujourd'hui et admet une action, même modeste : un appel, un message, une clarification. Le second n'existe pas encore et n'admet aucune action, seulement de la simulation mentale. La même énergie donnée à l'un produit un résultat, donnée à l'autre elle produit de l'insomnie.

La question de tri tient en une ligne : y a-t-il quelque chose que je peux faire dans les vingt-quatre heures ? Si oui, on le fait, ou on l'inscrit. Si non, il ne s'agit pas d'un problème à résoudre, mais d'un inconfort à traverser.

Deuxième règle : fixer le seuil d'information

Avant d'entrer dans un dossier, définissez à l'avance quelles informations suffiront pour trancher, et à quelle date. Ce seuil, écrit, protège des trois pièges classiques : la recherche infinie de données, la décision impulsive de fin de journée, et la réouverture permanente d'un arbitrage déjà rendu.

Troisième règle : viser suffisant, pas optimal

Les personnes qui cherchent systématiquement la meilleure option possible obtiennent parfois de meilleurs résultats objectifs et presque toujours une satisfaction moindre, car chaque choix reste comparé à toutes les alternatives non retenues. Viser une décision suffisamment bonne selon des critères écrits à l'avance est, sur une carrière, une stratégie plus économe et plus tenable.

À RETENIR

Une décision se juge sur la qualité du processus au moment où elle est prise, jamais sur le résultat connu après coup.

Rouvrir une décision sans information nouvelle n'est pas de la rigueur : c'est de la rumination sous un vêtement professionnel.

EXERCICE 4.1

La fiche de décision

Objectif : trancher proprement une décision en cours.

La décision à prendre, formulée en une phrase

Les trois informations qui suffiront pour trancher

La date limite que je me donne

Ce que je fais si l'information manque toujours à cette date

N o t e s

S'exposer, plutôt que se rassurer

On ne devient pas tolérant à l'incertitude en se convainquant que tout ira bien. On le devient en faisant l'expérience répétée que l'on survit très correctement au fait de ne pas savoir.

Le principe

Il s'agit de choisir volontairement de petites doses d'inconnu, et de ne rien faire pour les réduire. Envoyer un message sans le relire une troisième fois. Laisser un collaborateur mener une réunion sans être informé du détail. Choisir un restaurant sans consulter les avis. Ne pas demander à son associé si la présentation lui a plu.

Chaque expérience de ce type enseigne au système une information qu'aucun raisonnement ne peut lui transmettre : l'inconfort monte, puis redescend seul, et rien de grave ne s'est produit. C'est un apprentissage, non une conviction, et c'est pourquoi il faut le vivre plutôt que le comprendre.

Accepter n'est pas se résigner

Accepter l'incertitude signifie cesser de payer pour une garantie qui n'existe pas. Cela ne veut dire ni renoncer à agir, ni se déclarer indifférent à l'issue. Cela veut dire déplacer l'effort : de l'obtention de la certitude vers la cohérence de l'action.

Quand l'information manque, il reste toujours une boussole disponible : ce à quoi vous tenez. Une décision alignée sur vos valeurs reste défendable même si le résultat est mauvais, parce qu'elle a été prise pour une raison qui vous survit à la conjoncture. C'est le seul type de décision qui ne produit pas de regret durable.

À RETENIR

L'objectif n'est pas de devenir indifférent à l'inconnu, mais de ne plus organiser sa vie professionnelle autour de son élimination.

Une exposition réussie n'est pas une exposition confortable : c'est une exposition menée jusqu'au bout sans manœuvre de secours.

EXERCICE 5.1

Dix jours d'inconnu choisi

Objectif : installer l'apprentissage par l'expérience.

Choisissez une exposition par jour, très modeste, dans un domaine sans enjeu majeur. Notez l'inconfort au moment de l'acte, puis deux heures après.

Ma liste d'expositions possibles, de la plus facile à la plus difficile

Ce que j'observe au fil des jours : intensité de départ, durée, ce qui est arrivé

N o t e s

Ce que vous emportez

Six repères tiennent l'ensemble. Ils se relisent en deux minutes, et c'est leur seul intérêt.

La synthèse

1. Le coût vient de l'intervalle, pas de la nouvelle. Il est normal, il n'est pas un défaut.
2. Le problème n'est pas ce sur quoi vous doutez, mais votre rapport au doute lui-même.
3. Toute manœuvre de réassurance apaise vite et coûte lentement.
4. Triez : problème actuel, on agit ; problème hypothétique, on traverse.
5. Fixez un seuil d'information et une date, à l'avance et par écrit.
6. Exposez-vous à de petites doses d'inconnu, sans filet, et laissez le système apprendre.

Quand un accompagnement devient utile

Si l'inquiétude occupe une large part de vos journées depuis plus de six mois, si elle s'accompagne de tension physique permanente, de troubles du sommeil installés, d'irritabilité ou d'un épuisement qui ne cède pas au repos, il ne s'agit plus d'un simple trait de caractère. Le trouble anxieux généralisé est fréquent chez les profils à haute exigence et il répond bien à une prise en charge structurée, en général en quelques mois.

SI LA CHARGE DEVIENT TROP LOURDE

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

Le médecin du travail peut être consulté à votre demande, sans passer par votre employeur, et il est tenu au secret médical.

Ancrages

Ce cahier s'appuie sur les modèles cognitivo-comportementaux de l'inquiétude et de l'intolérance à l'incertitude développés par Michel Dugas et Robert Ladouceur, sur la distinction entre problème actuel et problème hypothétique issue des travaux sur l'inquiétude chronique, sur les recherches expérimentales montrant que le stress culmine en situation d'imprévisibilité maximale, et sur la thérapie d'acceptation et d'engagement pour le travail sur les valeurs.