

S U P P O R T D ' A C C O M P A G N E M E N T T H É R A P E U T I Q U E

Choisir

Valeurs, décision et engagement

Un parcours pour clarifier ce qui compte vraiment, comprendre ce qui bloque la décision, et transformer une direction intérieure en actes.

Dr Daniela Silva Moura

Docteure en psychologie et psychopathologies cliniques

Spécialité cognition, comportement et émotions

RPPS 10008931916 · ADELI 759346679

TCC · Thérapie des schémas · ACT · TCD · EMDR · Neurosciences affectives

Sommaire

Sommaire.....	2
Avant de commencer.....	3
1. Pourquoi décider coûte si cher	4
2. Valeurs, objectifs, règles	6
3. Identifier ses valeurs	8
4. La fleur vicieuse	10
5. La fleur vertueuse	13
6. Les outils de la décision	16
7. La peur dans la décision	19
8. S'engager	21
Un dernier mot	23

Avant de commencer

Il existe deux façons de mal décider. La première est de choisir trop vite, sans savoir ce qu'on cherche. La seconde, beaucoup plus fréquente chez les personnes réfléchies, est de ne pas choisir du tout : accumuler les informations, peser indéfiniment, garder toutes les portes ouvertes, et laisser le temps trancher à sa place. Cette seconde manière a l'élégance de ne jamais ressembler à une erreur. Elle en produit pourtant davantage, et de plus lourdes.

Ce cahier part d'une hypothèse simple : la plupart des décisions difficiles ne sont pas des problèmes d'information. Ce sont des problèmes de critères. Tant qu'on ne sait pas au nom de quoi on choisit, aucune donnée supplémentaire ne tranchera, et l'on peut passer des années à documenter une question qui appelait une clarification.

Ce que vous y trouverez

Une première partie porte sur les valeurs, au sens que leur donne la thérapie d'acceptation et d'engagement : non pas des idéaux moraux, mais des directions choisies qui orientent l'action. Une deuxième partie, au cœur du cahier, propose un travail de formulation en deux temps, la fleur vicieuse et la fleur vertueuse, emprunté à la tradition des thérapies cognitives et comportementales. Une troisième partie donne des outils de décision, et la dernière traite de ce que l'on fait après avoir choisi, qui est souvent la partie la plus négligée.

Comment l'utiliser

- › Un module par semaine, en gardant une décision réelle et en cours comme fil rouge.
- › Écrivez à la main. Une hésitation gardée en tête reste floue ; écrite, elle devient examinable.
- › Ne cherchez pas la formulation parfaite du premier coup. Les deux fleurs se reprennent et se corrigent.

POINT DE PRUDENCE

Ce cahier accompagne un travail thérapeutique et ne s'y substitue pas. Il n'a pas vocation à traiter les décisions prises sous contrainte, sous emprise ou dans un contexte de danger : ces situations relèvent d'un accompagnement spécifique.

Pourquoi décider coûte si cher

Avant les outils, il faut comprendre ce qui rend la décision difficile. Ce n'est presque jamais l'absence d'options : c'est ce que chaque option demande d'abandonner.

Choisir, c'est perdre

Toute décision est un renoncement. Choisir un poste, c'est renoncer aux autres ; choisir une ville, une personne, une orientation, c'est fermer des vies possibles. Les travaux sur l'aversion à la perte ont montré que la perspective de perdre pèse psychologiquement davantage que la perspective de gagner l'équivalent. Une décision se présente donc rarement comme un gain à saisir, et presque toujours comme une série de deuils à consentir.

De là vient l'attrait de la non-décision : elle donne l'illusion qu'aucune option n'est perdue. C'est une illusion coûteuse, car pendant que l'on préserve la possibilité de tout, on ne vit rien.

Quatre mécanismes fréquents

- › Le regret anticipé : on ne compare pas les options entre elles, on compare chacune au meilleur scénario imaginable, qui n'est disponible nulle part.
- › La maximisation : chercher la meilleure option possible plutôt qu'une option suffisamment bonne. Barry Schwartz a montré que ceux qui maximisent obtiennent parfois de meilleurs résultats objectifs et en retirent systématiquement moins de satisfaction.
- › L'intolérance à l'incertitude : chercher une garantie avant de choisir, alors qu'aucune décision n'en offre.
- › La décision par défaut : à force de reporter, le réel tranche. On subit alors un choix qu'on n'a pas fait, tout en gardant le sentiment de n'avoir rien décidé.

Le critère manquant

Un dernier mécanisme, plus discret, est le plus déterminant. Quand aucune option ne s'impose, c'est souvent qu'on hésite entre deux valeurs et non entre deux options. Rester ou partir n'est pas un arbitrage entre deux villes : c'est un arbitrage entre la loyauté et l'expansion, entre la sécurité et le mouvement. Tant que le conflit reste formulé au niveau des options, il est insoluble.

À RETENIR

Une décision qui résiste depuis longtemps est presque toujours un conflit de valeurs déguisé en problème d'information. Le travail utile ne consiste pas à chercher davantage de données, mais à nommer les deux valeurs qui s'affrontent.

Exercice 1.1 La décision qui traîne

Objectif : poser le fil rouge du cahier.

Quelle décision reportez-vous depuis le plus longtemps ? Formulez-la en une phrase.

Depuis combien de temps ? Qu'attendez-vous, exactement, pour trancher ?

Si vous deviez nommer les deux choses qui comptent pour vous et qui s'opposent ici, lesquelles seraient-ce ?

Exercice 1.2 Le coût du report

Objectif : rendre visible ce que l'attente coûte déjà.

Que vous coûte, chaque mois, le fait de ne pas décider ? En énergie, en attention, en occasions, en relations.

Si rien n'était tranché d'ici trois ans, où seriez-vous ?

Valeurs, objectifs, règles

Trois notions se confondent en permanence, et cette confusion est responsable de beaucoup d'égarements. Les distinguer est le préalable de tout le reste.

La distinction

Un objectif s'atteint : il a une date, un critère, un point final. Devenir associé, publier un livre, acheter une maison. Une valeur ne s'atteint pas, elle s'incarne : c'est une direction, jamais une destination. Transmettre, créer, protéger, comprendre. On ne peut pas cocher une valeur, on peut seulement s'en rapprocher ou s'en éloigner, aujourd'hui, dans ce qu'on fait.

La conséquence pratique est importante. Une vie organisée autour d'objectifs connaît des vides après chaque réussite, et des effondrements après chaque échec. Une vie orientée par des valeurs dispose toujours d'un pas possible, y compris dans les périodes où rien n'aboutit.

Les règles héritées

Reste une troisième catégorie, la plus encombrante : les règles. Elles se présentent avec le vocabulaire du devoir. Il faut réussir. On ne se plaint pas. Il ne faut décevoir personne. Elles ressemblent à des valeurs, elles s'en distinguent sur un point décisif : elles n'ont pas été choisies. Elles ont été absorbées, souvent très tôt, dans un contexte où les suivre était nécessaire pour être aimé ou tranquille.

Un repère permet de trancher, et il est fiable. Une valeur, quand on s'en rapproche, produit de la vitalité, même si l'action a été difficile. Une règle, quand on la suit, produit surtout du soulagement, et sa transgression produit de la culpabilité. La vitalité et le soulagement ne se ressemblent pas, une fois qu'on a appris à les distinguer.

À RETENIR

Trois questions pour trier : est-ce que je peux l'atteindre ? alors c'est un objectif. Est-ce que je l'ai choisi, ou l'ai-je reçu ? si je l'ai reçu, c'est une règle. Est-ce que m'en rapprocher me donne de l'élan, ou seulement du soulagement ?

Exercice 2.1 Le tri

Objectif : séparer ce que vous voulez de ce que vous croyez devoir vouloir.

Listez huit choses qui comptent pour vous, telles qu'elles viennent, sans les ordonner.

Pour chacune, indiquez : objectif, valeur, ou règle héritée. Puis, pour les règles : de qui la tenez-vous ?

Exercice 2.2 Vitalité ou soulagement

Objectif : apprendre à reconnaître la différence dans le corps.

Rappelez-vous une action difficile que vous avez faite et qui vous a laissé en accord avec vous-même. Que ressentiez-vous après ?

Rappelez-vous une action faite parce qu'il le fallait. Que ressentiez-vous après ?

Identifier ses valeurs

On n'accède pas à ses valeurs en se demandant directement quelles sont ses valeurs : la question appelle des réponses convenues. On y accède par des détours, et voici les plus efficaces.

Quatre entrées

- › Les moments de vitalité : les épisodes de votre vie où vous vous êtes senti pleinement vous-même. Ce n'étaient pas forcément des réussites, souvent pas.
- › La colère juste : ce qui vous indigne sincèrement, chez les autres ou dans le monde, désigne en négatif ce à quoi vous tenez.
- › L'envie : ce que vous enviez chez quelqu'un, si vous êtes honnête, est un indicateur de direction plus fiable que vos déclarations d'intention.
- › La projection longue : ce que vous voudriez que l'on dise de vous dans vingt ans, non pas en termes de réussites, mais en termes de manière d'être avec les autres.

Un avertissement

Cet exercice produit parfois un malaise, qu'il vaut mieux nommer d'avance. Il arrive que l'on découvre un écart considérable entre ce qui compte pour soi et la vie que l'on mène. Ce constat est douloureux, et il est précieux : c'est exactement l'information dont une décision a besoin. Le but n'est pas de tout changer, ce qui serait irréaliste, mais de savoir dans quelle direction pousser le prochain choix.

À RETENIR

Une valeur bien formulée est courte, active, et sans destinataire obligé. Non pas « être un bon père », qui est un jugement, mais « être présent et fiable avec mes enfants », qui est une manière de faire, disponible dès ce soir.

Exercice 3.1 Les quatre entrées

Objectif : accéder aux valeurs par le détour plutôt que par la déclaration.

Trois moments où vous vous êtes senti pleinement vous-même. Que faisiez-vous ? Avec qui ?

Ce qui vous met sincèrement en colère, et ce que cela protège chez vous :

Ce que vous envieiez chez quelqu'un, honnêtement :

Ce que vous voudriez qu'on dise de votre manière d'être, dans vingt ans :

Exercice 3.2 Vos cinq directions

Objectif : obtenir une liste courte et utilisable.

À partir de ce qui précède, formulez cinq valeurs, chacune en trois ou quatre mots, sous forme de manière de faire.

Classez-les. Laquelle est aujourd'hui la plus négligée ?

La fleur vicieuse

Voici le cœur du cahier. La fleur vicieuse est un outil de formulation issu des thérapies cognitives et comportementales : elle représente en un seul schéma la croyance qui vous immobilise et l'ensemble des conduites qui, en cherchant à vous en protéger, la nourrissent.

Le principe

Au centre, on inscrit la croyance : ce que vous tenez pour vrai à propos de vous ou de la situation. Autour, chaque pétale reçoit une conduite adoptée pour éviter que cette croyance ne se réalise, ou pour en atténuer l'inconfort. Les flèches vont dans les deux sens, et c'est tout l'intérêt du dessin : la croyance produit la conduite, et la conduite, en retour, confirme la croyance. Rien ne peut la démentir, puisque tout ce que vous faites la protège.

Prenons un exemple emprunté à la décision. Au centre : « je vais me tromper, et une erreur serait irréparable. » Les pétales : je repousse, je documente sans fin, je consulte tout le monde, je garde toutes les options ouvertes, je rumine la nuit, je finis par laisser le temps trancher. Chacune de ces conduites soulage sur le moment. Et chacune vous prive de l'expérience qui aurait pu contredire la croyance : décider, se tromper parfois, et constater que l'on s'en remet.

Les pétales les plus fréquents

- › L'évitement et le report, sous toutes leurs formes, y compris les plus honorables.
- › La sur-préparation et la recherche d'information au-delà de l'utile.
- › La recherche de réassurance : demander l'avis d'un cinquième, puis d'un sixième interlocuteur.
- › Le maintien de toutes les options ouvertes, présenté comme de la prudence.
- › La rumination, qui simule un travail de réflexion sans jamais produire de décision.
- › L'autocritique après coup, qui augmente l'enjeu de la décision suivante.

Comment la remplir

Écrivez la croyance au centre, telle qu'elle se formule intérieurement, sans l'adoucir et sans la rendre présentable. Puis remplissez les pétales avec des conduites observables, c'est-à-dire filmables : non pas « je manque de confiance », mais « je relis le message huit fois avant de l'envoyer ». Enfin, pour chaque pétale, écrivez en une phrase comment il renforce le centre. C'est cette dernière étape qui rend le schéma opérant.

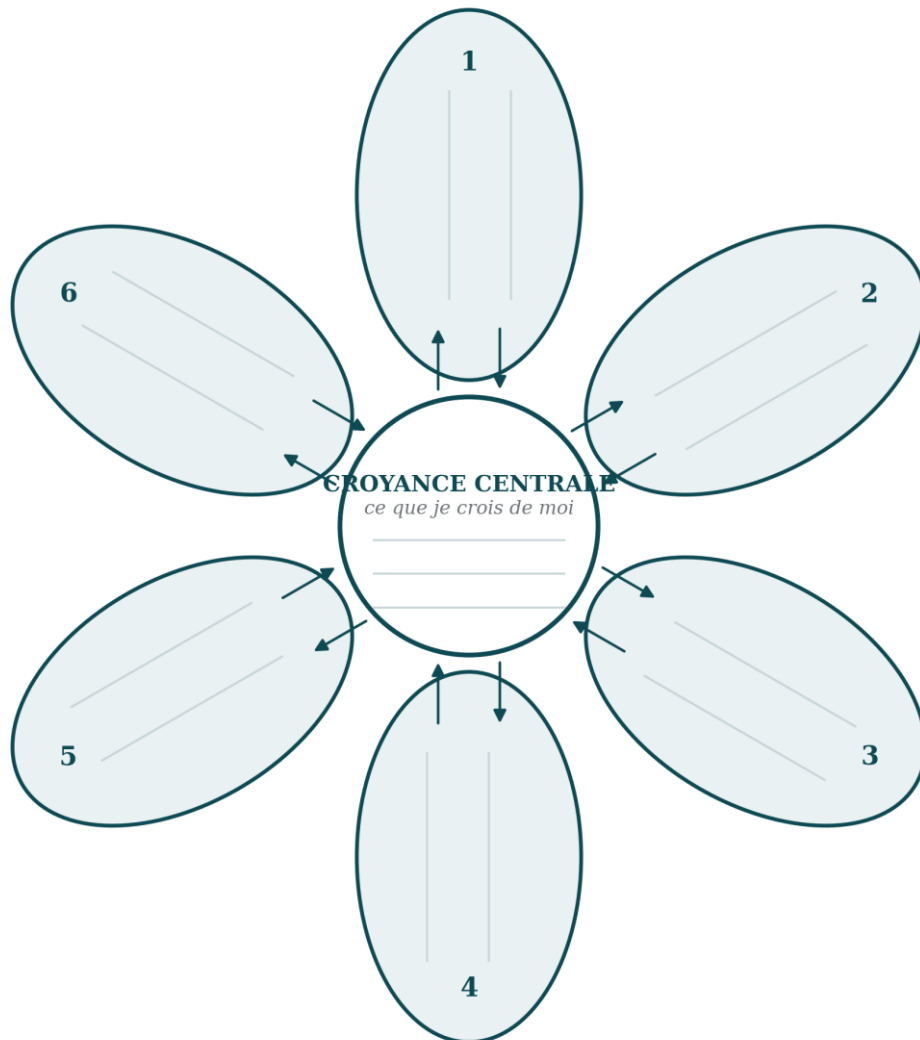
POINT DE PRUDENCE

La fleur vicieuse est un outil de formulation, pas un jugement. Ce qu'elle met au jour n'est pas une liste de fautes : ce sont des stratégies qui ont eu une fonction, souvent protectrice, et qui coûtent aujourd'hui plus qu'elles ne rapportent.

Exercice 4.1 **Votre fleur vicieuse**

Objectif : voir en un seul schéma ce qui vous maintient immobile.

Au centre : la croyance, telle qu'elle se dit à l'intérieur. Dans chaque pétale : une conduite observable qui la protège.



Reprenez chaque pétale et écrivez comment il renforce le centre. Par exemple : « en repoussant, je ne découvre jamais que je peux survivre à une erreur, donc l'erreur reste terrifiante. »

Exercice 4.2 Le pétale le plus coûteux

Objectif : choisir le point d'attaque.

Lequel de vos pétales vous coûte le plus, en temps et en énergie ?

Que se passerait-il si vous le réduisiez de moitié pendant une semaine ? Écrivez ce que vous redoutez, puis faites l'expérience et notez ce qui s'est réellement produit.

La fleur vertueuse

On ne défait pas un cycle en le supprimant : on le remplace. La fleur vertueuse a exactement la même structure que la précédente, avec deux différences décisives. Au centre, une valeur choisie remplace une croyance subie. Dans les pétales, des actions qui l'incarnent remplacent des conduites qui protègent.

La symétrie

Le mécanisme est le même, et c'est ce qui rend l'outil réversible. Une valeur produit des actions, et les actions, en retour, rendent la valeur plus solide et plus évidente. C'est le principe de l'expérience comportementale : ce ne sont pas les convictions qui changent les comportements, ce sont les comportements répétés qui finissent par déplacer les convictions.

Une précision utile : les pétales de la fleur vertueuse doivent être des actions de la semaine, pas des projets. Non pas « oser davantage », mais « prendre la décision du fournisseur vendredi, avec les informations dont je dispose ». Une fleur vertueuse remplie de bonnes intentions ne produit rien ; remplie d'actions datées, elle produit du mouvement dès le premier jour.

Les deux fleurs ensemble

Il est éclairant de placer les deux schémas côte à côte, parce qu'ils se répondent pétale par pétale. Là où l'un dit « je documente encore », l'autre dit « je m'accorde deux heures de recherche, puis je tranche ». Là où l'un dit « je demande l'avis de tout le monde », l'autre dit « je consulte deux personnes choisies, et je décide seul ». Le passage de l'un à l'autre n'est pas un changement d'état d'esprit : c'est une série de substitutions concrètes.

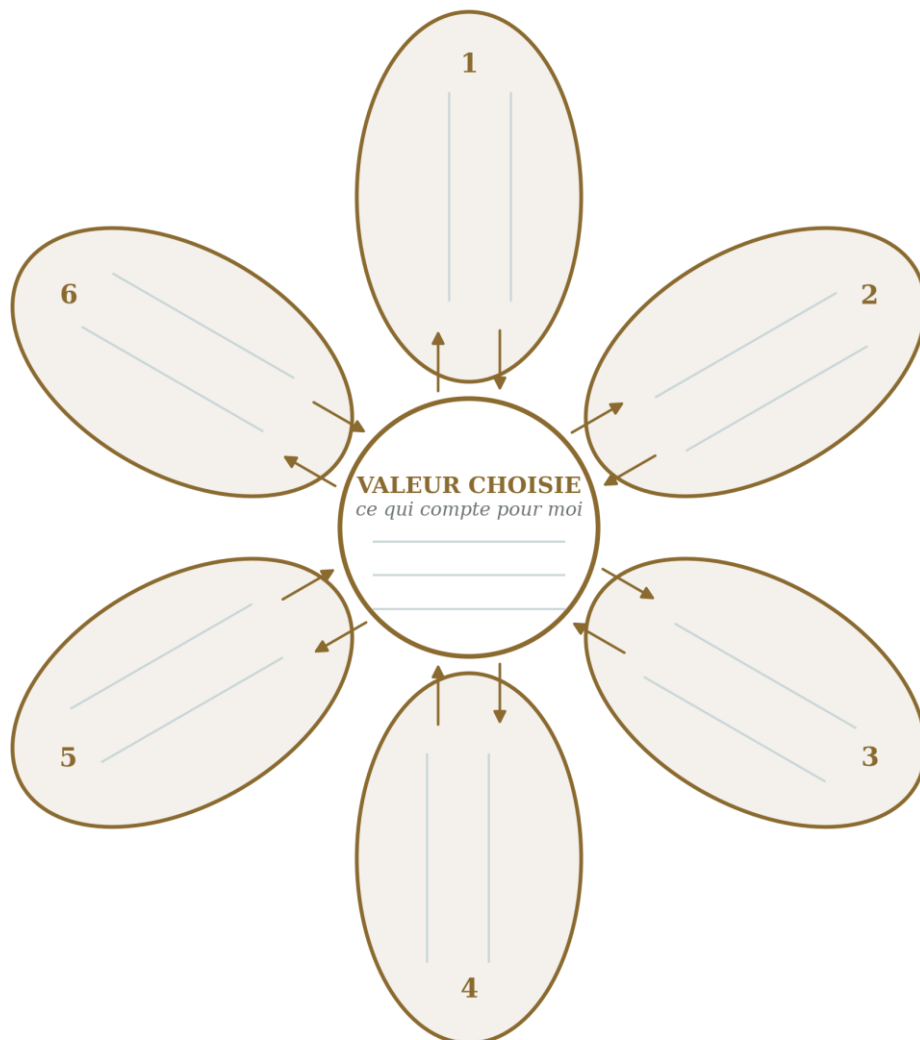
À RETENIR

On ne quitte pas une fleur vicieuse par la volonté de ne plus faire. On la quitte en installant, pétale par pétale, une conduite qui va dans l'autre sens et qui produit, elle aussi, sa propre confirmation.

Exercice 5.1 Votre fleur vertueuse

Objectif : installer le cycle inverse, en actions datées.

Au centre : la valeur que vous choisissez de servir dans cette décision. Dans chaque pétale : une action précise, de cette semaine, qui l'incarne.



Pour chaque pétale, écrivez comment il renforce le centre, et quel pétale de la fleur vicieuse il vient remplacer.

Exercice 5.2 La première substitution

Objectif : commencer par une seule, tenue.

Quelle substitution faites-vous cette semaine ? À la place de : je ferai :

Quand, précisément ? Formulez sous la forme : si [moment précis], alors [action].

Les outils de la décision

Une fois les critères clarifiés, la mécanique du choix devient beaucoup plus simple. Voici cinq outils, à employer selon la nature de la décision.

Réversible ou non

C'est le premier tri, et il économise un temps considérable. Une décision réversible se prend vite : le coût de l'erreur est celui du retour en arrière, presque toujours inférieur au coût de l'hésitation. Une décision irréversible mérite le temps qu'on lui consacre. L'erreur la plus courante consiste à traiter les premières comme les secondes, et à passer trois semaines sur un choix qu'on pourrait défaire en une journée.

Les critères pondérés

Plutôt que de comparer des options, on définit d'abord les critères et leur poids, à partir des valeurs identifiées, puis on note chaque option. L'intérêt n'est pas le résultat chiffré, souvent moins déterminant qu'on ne croit. Il est ailleurs : lorsque le calcul donne une réponse qui vous déplaît, vous découvrez immédiatement ce que vous vouliez vraiment. C'est l'un des rares dispositifs qui rend une préférence cachée visible.

Le pré-mortem

Projetez-vous dans deux ans : la décision a été prise, et c'est un échec. Racontez pourquoi, en détail. Cet exercice, proposé par Gary Klein, produit des risques que l'analyse prospective ne fait jamais apparaître, parce qu'il autorise à envisager l'échec sans avoir à le défendre. Faites-le pour chacune des options, y compris pour celle qui consiste à ne rien changer.

La règle des trois horizons

Que ressentirai-je dans dix minutes, dans dix mois, dans dix ans ? Le premier horizon est dominé par l'émotion immédiate, le deuxième par l'adaptation, le troisième par les valeurs. Les décisions qui paraissent difficiles à dix minutes sont souvent évidentes à dix ans, et l'inverse est également vrai, ce qui est tout aussi instructif.

Le seuil suffisant

Décidez à l'avance ce qui constituera une option acceptable, et arrêtez-vous à la première qui satisfait ce seuil. Cela va contre l'instinct des profils exigeants, et c'est précisément pour eux que la règle est la plus utile : dans la majorité des décisions courantes, l'écart entre la bonne option et la meilleure est inférieur au coût de la chercher.

À RETENIR

Une décision est mûre quand une information supplémentaire ne changerait plus le classement des options. Passé ce point, chercher encore n'est plus de la rigueur : c'est un pétale de la fleur vicieuse.

Exercice 6.1 Les critères pondérés

Objectif : faire apparaître ce que vous préférez vraiment.

Listez vos critères, issus de vos valeurs, avec un poids de 1 à 5 pour chacun :

Notez chaque option sur chaque critère, puis calculez. Que donne le résultat ?

Que ressentez-vous devant ce résultat ? Un soulagement, ou une résistance ? Cette réaction est l'information la plus utile de l'exercice.

Exercice 6.2 Le pré-mortem

Objectif : faire apparaître les risques que l'optimisme masque.

Nous sommes dans deux ans, l'option A a échoué. Racontez pourquoi.

Même exercice pour l'option de ne rien changer.

La peur dans la décision

Reste la question que les méthodes rationnelles laissent de côté, et qui décide pourtant de presque tout : la place de la peur.

Distinguer deux signaux

La peur n'est pas toujours mauvaise conseillère. Elle signale parfois un risque réel, mal formulé mais pertinent. Elle signale tout aussi souvent la simple nouveauté, qu'elle traite comme un danger faute de mieux. Un repère permet de les distinguer : la peur qui informe est spécifique et s'apaise quand on l'examine, parce qu'elle débouche sur une précaution précise. La peur qui bloque est diffuse, se déplace d'un objet à l'autre, et se renforce quand on l'examine.

La question utile n'est donc pas « ai-je peur ? », mais « que ferais-je si je n'avais pas peur ? ». Elle ne vous engage à rien. Elle a seulement l'avantage de faire apparaître, en quelques secondes, une réponse que des semaines de délibération ne produisaient pas.

Le regret anticipé

Les recherches sur le regret convergent sur un point : à long terme, les regrets d'inaction dominent largement les regrets d'action. On se console de ce qu'on a fait et raté, on se console mal de ce qu'on n'a jamais tenté, parce que l'action ratée produit une histoire et un apprentissage, tandis que l'abstention laisse une question ouverte, indéfiniment.

Entre deux options, choisissez celle qui produit la meilleure histoire. : adage rapporté sous diverses formes

Ce qui reste après

Il faut enfin dire quelque chose du deuil des options non choisies. Une décision bien prise ne supprime pas la nostalgie de ce qu'on a écarté, et beaucoup de gens interprètent cette nostalgie comme la preuve d'une erreur. C'en est rarement une. C'est le prix normal de tout choix réel, et le seul moyen de ne pas le payer est de ne rien choisir, ce qui se paie beaucoup plus cher.

À RETENIR

Regretter par moments l'option écartée n'est pas le signe d'une mauvaise décision. C'est le signe qu'elle avait de la valeur, et qu'un choix a réellement eu lieu.

Exercice 7.1 Sans la peur

Objectif : faire apparaître la préférence sous l'appréhension.

Que feriez-vous si vous étiez certain de survivre à l'erreur ? Répondez en une phrase, sans justifier.

De quoi avez-vous précisément peur ? Écrivez le scénario jusqu'au bout, puis demandez-vous ce que vous feriez s'il se réalisait.

Exercice 7.2 À quatre-vingts ans

Objectif : consulter l'horizon long.

Vous avez quatre-vingts ans et vous racontez cette période de votre vie. Qu'aimeriez-vous pouvoir dire que vous avez fait ?

S'engager

Une décision n'est pas achevée au moment où elle est prise, mais au moment où elle est tenue. C'est la partie la moins commentée et la plus déterminante.

Fermer la porte

Après le choix, l'esprit continue de comparer. Cette activité, qui se donne des airs de vigilance, est une rumination : elle ne peut plus rien produire, puisque la décision est prise. Il est utile de fixer un moment explicite de clôture, et de décider par avance à quelles conditions précises on rouvrira le dossier. Sans ce critère, on le rouvre chaque semaine, au premier obstacle.

Traduire en actions

Une décision non traduite en actions datées reste une intention. Trois questions suffisent : quelle est la première action, quand exactement, et qui est au courant. La troisième compte plus qu'on ne le croit : annoncer une décision à une personne change considérablement la probabilité qu'elle soit tenue.

Réviser sans se dédire

Changer d'avis devant des éléments nouveaux n'est pas de l'inconstance : c'est de l'intelligence. Changer d'avis devant un inconfort prévisible est autre chose. Le critère est simple : ai-je appris quelque chose que je ne savais pas au moment de décider, ou est-ce seulement plus difficile que je ne l'espérais ?

À RETENIR

Une bonne décision ne se reconnaît pas au fait qu'elle réussit, mais au fait qu'elle a été prise selon des critères que vous assumez, avec l'information disponible à ce moment-là. C'est le seul jugement que vous pouvez porter honnêtement sur vous-même.

Exercice 8.1 Le protocole d'engagement

Objectif : transformer un choix en mouvement.

La décision, formulée en une phrase :

La première action, la date, l'heure :

À qui je l'annonce, et quand :

À quelles conditions précises, et à quelles conditions seulement, je rouvrirai la question :

Exercice 8.2 Mon plan de vol

Objectif : condenser le cahier en une page.

Mes trois valeurs directrices :

Le centre de ma fleur vicieuse, et le pétale que je surveille :

Le centre de ma fleur vertueuse, et l'action qui la nourrit chaque semaine :

Mon seuil suffisant, pour les décisions courantes :

Un dernier mot

On imagine volontiers qu'il existe, pour chaque situation, une bonne réponse, et que la difficulté à décider vient de notre incapacité à la trouver. C'est une représentation confortable, parce qu'elle transforme un problème d'engagement en problème de perspicacité, ce qui est infiniment plus flatteur.

La plupart des décisions importantes ne comportent pas de bonne réponse préexistante. Elles comportent des options que l'on rend bonnes ou mauvaises par ce qu'on en fait ensuite. C'est une pensée vertigineuse et, à bien y regarder, plutôt libératrice : elle déplace la question de « qu'est-ce qui est le mieux ? », à laquelle personne ne peut répondre, vers « qu'est-ce que je choisis de servir ? », à laquelle vous seul pouvez répondre.