

Naviguer dans l'incertitude : une compétence essentielle aujourd'hui ?

Avez-vous parfois l'impression de faire avancer vos projets dans le brouillard ?

Vous démarrez la journée avec un plan clair, puis une nouvelle priorité surgit. Un de vos projets change de direction. Une décision est reportée faute d'informations suffisantes. Une réorganisation est annoncée.



Une nouvelle technologie transforme votre façon de travailler.

Et pendant ce temps, vous devez continuer à avancer, décider, collaborer et atteindre vos objectifs malgré une visibilité limitée.

Si cette expérience vous est familière, vous êtes loin d'être seul.e.

Les travaux en psychologie du travail ainsi que mon expérience de coach attestent que de nombreux professionnels, managers et dirigeants ne manquent ni de compétences ni de motivation. Ils

sont davantage confrontés à un défi devenu une norme : s'adapter à des environnements caractérisés par une forte complexité et un niveau élevé d'incertitude.

Pourquoi l'incertitude occupe-t-elle une place grandissante dans le monde du travail ?

Le monde du travail a toujours évolué. Cependant, plusieurs transformations récentes ont considérablement accéléré le rythme du changement.

La digitalisation raccourcit les cycles de transformation. L'intelligence artificielle redéfinit progressivement certaines tâches et professions. Les organisa-

tions doivent s'adapter à des marchés plus volatils. Les équipes collaborent de manière plus décentralisée et les frontières entre sphère professionnelle et sphère privée sont parfois devenues nébuleuses, elles aussi.

Dans ce contexte, attendre de disposer de toutes les informations avant d'agir n'est souvent plus réaliste.

Les professionnels sont régulièrement amenés à prendre des décisions sur la base d'informations incomplètes, à

arbitrer entre des priorités antagonistes et à avancer alors même que certaines variables demeurent inconnues.

Or, d'un point de vue psychologique, cette situation n'est pas anodine.

Les recherches démontrent que l'être humain tend naturellement à choisir la prévisibilité et la cohérence dans son environnement¹. Lorsque l'information est insuffisante ou ambiguë, notre cerveau tente de réduire cette incertitude en construisant des hypothèses, parfois au prix de conséquences négatives tels que stress, ruminations ou une surcharge cognitive.

Autrement dit, l'incertitude n'est pas seulement un enjeu organisationnel. C'est également un défi psychologique.

Lorsque l'incertitude commence à coûter cher

Vous vous reconnaissez peut-être dans certaines situations :

- Vous analysez longuement une situation sans parvenir à prendre une décision.
- Vous reportez certaines conversations difficiles.

- Vous avez du mal à distinguer les faits de vos interprétations.
- Vous ressentez une fatigue mentale importante alors que votre charge de travail n'a pas nécessairement augmenté.
- Vous recherchez la décision parfaite plutôt qu'une décision suffisamment pertinente qui vous permettrait d'avancer.

Plusieurs études montrent que l'exposition prolongée à des situations ambiguës, à des exigences contradictoires ou à un manque de visibilité peut accroître la charge mentale et le stress ressenti².

À long terme, cette mobilisation constante des ressources cognitives et émotionnelles peut affecter la confiance en soi, l'engagement, la qualité de la prise de décision, la performance et le bien-être professionnel.

Ce qui fait la différence : apprendre à naviguer plutôt qu'à contrôler

Face à l'incertitude, notre premier réflexe consiste souvent à vouloir reprendre le contrôle. Pourtant, une partie importante de notre énergie peut parfois être investie dans des éléments qui échappent largement à notre influence.

Les travaux sur la résilience et la flexibilité psychologique montrent que les personnes qui s'adaptent le mieux aux environnements complexes ne sont pas celles qui éliminent l'incertitude. Ce sont celles qui développent leur capacité à agir de manière adaptée malgré sa présence³.

Elles apprennent notamment à :

- reconnaître et réguler leurs réactions émotionnelles ;
- clarifier ce qu'elles ressentent réellement ;
- distinguer les faits des scénarios imaginés ;
- identifier les éléments sur lesquels elles peuvent exercer une influence ;
- maintenir une progression par étapes, même en l'absence de conditions idéales.

Cette capacité est étroitement liée à ce que les psychologues appellent la flexibilité psychologique : la faculté à rester engagé dans une action cohérente avec ses objectifs malgré l'incertitude, le doute ou l'inconfort émotionnel³.

La bonne nouvelle est que ces compétences peuvent être développées.

Comment le coaching peut aider

Contrairement à certaines idées reçues, le coaching ne consiste pas à fournir des réponses toutes faites. Le coach professionnel certifié offre un espace de réflexion structuré favorisant la prise de recul, la clarification des enjeux, la métacognition (parfois) et l'identification de stratégies d'action adaptées à des situations complexes ou ambiguës.

Les bénéfices observés sont souvent multiples. Voici quelques exemples :

- une prise de décision plus rapide et plus sereine ;
- une meilleure gestion du stress et de la charge mentale ;
- davantage de confiance dans les situations ambiguës ;
- une communication plus efficace ;
- une capacité renforcée à accompagner le changement ;
- un développement durable de

la résilience et du sentiment d'efficacité personnelle.

Ces ressources contribuent également à réduire les risques d'épuisement professionnel lorsque les exigences du contexte

deviennent particulièrement élevées².

Et l'investissement dans cette démarche ne produit pas uniquement des effets sur le plan professionnel. Il peut également influencer la qualité de vie, le niveau d'énergie et le sentiment de pouvoir agir efficacement face aux défis rencontrés.

Un premier pas concret

Pour vous aider à prendre du recul lorsque l'incertitude devient trop envahissante, je vous offre un outil de réflexion intitulé "[Navigating Uncertainty](#)" (disponible en anglais).



En une dizaine de minutes, ces quelques questions peuvent vous aider à :

- clarifier votre compréhension de la situation ;
- identifier ce qui mérite réellement votre attention ;
- mieux comprendre les émotions présentes ;
- déterminer votre prochain pas concret ;
- retrouver un sentiment d'élan et de capacité d'action.

Vous pouvez le télécharger gratuitement et l'utiliser seul.e, avec votre équipe ou comme support de réflexion avant une séance de coaching.

Parce que l'objectif n'est pas de supprimer l'incertitude.

L'objectif est plutôt de développer la capacité à avancer de manière réfléchie et efficace, même lorsque certaines réponses manquent encore.

Et vous ?

Comment votre organisation soutient-elle ses collaborateurs et collaboratrices face à l'incertitude et aux transformations actuelles ?

Je serais ravie d'échanger avec vous sur les défis que vous rencontrez et sur les leviers susceptibles de renforcer l'adaptation, la résilience et la performance durable de vos équipes.



Carine Andrey

Psychologue et coach
professionnelle certifiée
carine.andrey@agilem.ch
www.agilem.ch

Références

¹ Carleton, R. N. (2016). *Fear of the unknown: One fear to rule them all?* Journal of Anxiety Disorders, 41, 5-21.

² Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources Model: State of the Art.* Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.

³ Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). *Psychological Flexibility as a Fundamental Aspect of Health.* Clinical Psychology Review, 30(7), 865-878.