

AVANT DE RECOMMENCER

Steven Rudolph

AVANT DE RECOMMENCER

Après la fin du travail

Édition de travail

Steven Rudolph

CHAPITRE 1 : TOUT LE MONDE VA VOUS DIRE QUOI FAIRE ENSUITE

Les messages ont commencé avant même que vous ne quittiez le bâtiment.

Un membre de votre réseau a vu l'annonce. Il a transmis une offre d'emploi – « j'ai immédiatement pensé à vous ». Un ancien collègue a envoyé trois paragraphes sur un recruteur qu'il connaît. Votre fil LinkedIn s'est rempli de personnes qui voulaient « prendre un café et parler de la suite ». Votre téléphone bourdonne de messages de proches qui vous demandent si vous avez mis à jour votre CV.

Vous n'avez pas eu le temps de réfléchir. Tout le monde réfléchit déjà à votre place.

Les conseils arrivent par vagues. Restez positif. Considérez cela comme une opportunité. Ne laissez pas l'écart se creuser trop longtemps. Gardez vos compétences à jour. Faites du réseautage maintenant, pendant que les gens se souviennent de vous. Une personne vous dit que c'est l'occasion de pivoter. Une autre personne vous dit de rester dans votre voie. Une troisième personne vous suggère de prendre un congé, mais pas trop longtemps.

Le coach professionnel qui vous envoie un courriel veut vous aider à « transformer cette transition en un moment décisif ». L'ami qui vous appelle vous dit que « tout arrive pour une raison ». L'influenceur LinkedIn que vous ne connaissez pas publie des articles sur la résilience, la réinvention et le fait de revenir plus fort.

Aucun d'entre eux ne vous a demandé ce que vous vouliez faire ensuite. Ils vous l'ont dit.

Voilà le paysage dans lequel vous vous trouvez. Des bruits qui ressemblent à du soutien. Des conseils qui ressemblent à des obligations. Un élan qui ne vous appartient pas.

Ce livre ne va pas se joindre à ce bruit.

Il n'est pas là pour vous aider à trouver un autre emploi. Il ne vous apprendra pas à améliorer votre réseau, à optimiser votre CV ou à vous positionner en vue de la prochaine opportunité. Il ne vous dira pas quoi faire de votre indemnité de départ, comment expliquer la période d'inactivité ou si vous devez prendre un congé.

Il ne vous dira pas que tout est une bénédiction déguisée.

Ce livre est là pour poser une question que personne d'autre ne pose — parce que tout le monde autour de vous se concentre déjà sur la prochaine étape.

Ce livre parle de ce qui vient de se terminer.

Pas de ce qui vous attend. Pas de ce que vous devriez faire. Pas sur la façon d'aller de l'avant. Ce que vous laissez derrière vous.

La pression pour aller vite est structurelle. Elle n'est pas due à la malveillance. Elle ne vient même pas de l'impatience. Elle provient d'un réflexe culturel qui considère l'immobilité comme dangereuse et le mouvement comme la preuve que l'on s'en occupe.

L'ami qui envoie des offres d'emploi pense qu'il est utile. Le parent qui vous demande votre CV pense qu'il montre qu'il s'intéresse à vous. Le coach professionnel qui considère cette situation comme une opportunité pense qu'il vous donne un cadre. Ils font ce que la culture leur a appris à faire lorsque quelqu'un perd un emploi : aller de l'avant, rester occupé, ne pas laisser la situation s'envenimer.

Mais vous n'êtes pas en spirale. Vous restez immobile. Et rester immobile après la fin de quelque chose n'est pas de l'évitement. C'est la seule façon de voir ce que vous portez.

Le bruit autour de vous suppose que le problème est simple : vous aviez un travail, maintenant vous n'en avez plus, la solution est d'en trouver un autre. Passez à autre chose. Ne vous attardez pas.

Ce cadrage efface la question réelle.

La vraie question n'est pas « qu'est-ce que je fais après ? ». La vraie question est : « Que faisais-je avant que cela ne s'arrête ? »

Et personne ne pose cette question. Parce que tout le monde suppose que vous le savez déjà.

Il se peut que vous ne le sachiez pas.

Vous connaissez peut-être le titre du poste, les responsabilités, les projets, les personnes. Vous savez peut-être ce que vous savez faire, ce qui vous pose problème, ce que vous aimez et ce que vous n'aimez pas. Vous savez peut-être si le travail était difficile ou facile, si vous vous sentiez compétent ou dépassé, si vous étiez en train d'apprendre ou de faire du surplace.

Mais ce n'est pas la même chose que de savoir ce que vous faisiez réellement.

Ce que vous faisiez comprend des choses que vous ne pouviez pas voir pendant que vous les faisiez. Des choses qui ne deviennent visibles que maintenant que l'arrangement est terminé. Des choses qui n'apparaissent pas dans une description de poste, une auto-évaluation ou un bilan de fin d'année.

Ce que vous faisiez comprend les parties du travail qui n'en faisaient pas partie. Les réunions auxquelles vous avez assisté parce que personne d'autre ne le faisait. Les décisions que vous avez prises parce que les critères n'ont jamais été établis. Les problèmes que vous avez résolus parce qu'il était plus rapide de les résoudre que de les faire remonter. Les lacunes que vous avez

complées parce qu'elles existaient et que vous étiez capable de les combler.

Ce que vous faisiez comprend les choses que vous avez absorbées sans savoir que vous les absorbiez. La pression qui est devenue normale. Le rythme qui semblait soutenable jusqu'à ce qu'il ne le soit plus. Le désalignement que vous avez rationalisé parce que le travail lui-même était bon. L'effort qui semblait raisonnable parce qu'il était récompensé — jusqu'à ce qu'il ne le soit plus.

Ce que vous faisiez inclut ce que l'arrangement a coûté. Et le coût ne se détaille pas tant que l'arrangement est en cours.

Les gens autour de vous demandent « et après ? » parce que c'est la question que l'on est censé se poser quand quelque chose se termine. Mais cette question suppose que vous sachiez ce que vous laissez derrière vous. Et si ce n'est pas le cas, si vous ne l'avez pas encore vu clairement, alors « et après ? » n'est qu'une autre version du mouvement pour le mouvement.

Ce livre part du principe que vous n'avez pas besoin d'une autre version de cela.

Il suppose que vous êtes capable de vous arrêter suffisamment longtemps pour regarder ce qui

vient de se terminer sans décider immédiatement de ce que cela signifie ou de ce que vous devriez faire à ce sujet.

Ce livre part du principe que le bruit qui vous entoure — même s'il est bien intentionné — ne vous aide pas à voir quoi que ce soit. Il ne fait que remplir l'espace où la vision pourrait se produire.

Ce livre crée donc un espace différent. Pas de conseils. Pas une direction. Il ne rassure pas sur le fait que tout va s'arranger. Juste un espace pour regarder ce qui se passait avant que cela ne s'arrête.

Vous avez la permission de faire une pause.

Vous ne devez de plan à personne. Vous ne devez à personne d'être optimiste. Vous ne devez à personne la preuve que vous vous y prenez de la bonne manière. Vous ne devez pas de réponse aux personnes qui vous envoient des offres d'emploi. Vous ne devez pas un rendez-vous au recruteur qui vous a contacté. Vous ne devez pas de mise à jour au parent qui vous demande des nouvelles de votre CV.

Vous n'avez pas à transformer cette situation en opportunité. Vous n'êtes pas obligé d'y voir un nouveau départ. Vous n'êtes pas obligé de croire

que tout arrive pour une raison. Vous n'êtes pas obligé de rester positif, de vous occuper ou d'être reconnaissant.

Vous pouvez arrêter de bouger. Vous pouvez laisser le bruit être le bruit. Vous pouvez dire « Je ne sais pas encore » et le penser sans vous excuser.

Le monde continuera à générer des conseils. C'est ce que fait le monde lorsque quelque chose se termine. Mais vous n'êtes pas obligé de les suivre.

La question à laquelle ce livre s'intéresse n'est pas « que faire ensuite ? ».

La question est : que faisiez-vous sans vous en rendre compte ?

C'est la question que tout le monde autour de vous élude. Parce qu'ils supposent que la réponse est évidente. Parce qu'ils supposent que vous savez déjà en quoi consistait le travail, ce qu'il a coûté, ce qu'il a rapporté et pourquoi il s'est terminé.

Mais si c'était le cas — si vous aviez vu tout cela clairement avant que cela ne se termine — vous n'auriez probablement pas besoin de ce livre.

Ce livre existe parce que la plupart des gens ne se rendent compte de ce qu'ils ont fait qu'une fois l'arrangement terminé. Et à ce moment-là, tout le monde autour d'eux parle déjà de la suite.

Ce livre dit : pas encore.

Avant de recommencer, regardez ce qui vient de se passer. Pas pour le traiter, pas pour en guérir, pas pour en tirer des leçons. Il suffit de le voir.

Parce que les gens autour de vous se posent la mauvaise question.

CHAPITRE 2 : LA QUESTION QUE PERSONNE NE VOUS POSE

Tout le monde se demande : « Qu'allez-vous faire ensuite ? »

Certains demandent (avec plus d'attention) : « Est-ce que ça va ? »

Quelques-uns demandent : « C'était un bon travail ? »

Personne ne pose la question qui compte.

Vous ne savez pas encore quelle est cette question. Mais vous sentez son absence.

Les gens autour de vous veulent bien faire. Ils posent les questions que la culture leur a appris à poser lorsque quelqu'un perd son emploi. Les questions arrivent dans un ordre prévisible : vérification immédiate de l'état de la situation, puis réconfort, et enfin mouvement vers l'avant. Vous allez bien ? C'est terrible. Quel est le plan ?

Les questions ressemblent à des soins. Souvent, c'est le cas. Mais elles omettent quelque chose.

Elles omettent la question qui détermine si ce qui vient de se passer est une perte ou un soulagement.

La question est la suivante : **Ce que vous avez perdu vous a-t-il rapporté plus que ce qu'il vous a pris ?**

Et non pas : « Est-ce que c'était un bon travail ? »

Pas : « Étiez-vous heureux ? » Pas : « Auriez-vous

dû partir plus tôt ? »

Est-ce que ça revenait encore ? Ou était-il devenu cher ?

C'est la seule question qui compte. Tout le reste n'est que bruit.

La plupart des gens ne posent pas cette question parce que la plupart des gens ne savent pas qu'elle existe. La culture nous donne exactement deux façons d'appréhender la perte d'un emploi : soit vous avez perdu quelque chose de précieux, soit vous avez échappé à quelque chose d'intolérable. Soit on est en deuil, soit on se réjouit. Soit c'était bien, soit c'était mal.

Ces deux conceptions sont erronées.

Un emploi peut n'être ni bon ni mauvais et rester coûteux. Un emploi peut avoir de la valeur dans tous les sens du terme — titre respecté, salaire solide, travail intéressant, personnes honnêtes — et coûter plus qu'il ne rapporte. Un emploi peut être tout ce que vous vouliez quand vous avez commencé et devenir quelque chose que vous ne pouvez plus vous permettre de garder.

La question « Était-ce un bon emploi ? » ne rend pas compte de cette réalité. Bon et mauvais sont des catégories d'évaluation. Le rendement et le coût sont des catégories comptables. Vous pouvez travailler dans un bon endroit et vous ruiner.

Lorsque quelque chose se termine, la question que tout le monde se pose est la suivante : « Qu'avez-vous perdu ? »

La question que personne ne pose est : « Que dépensiez-vous ? »

Le rendement est ce que l'accord vous a donné. Pas seulement de l'argent. De l'énergie. La Structure. L'identité. Le sens. Le sentiment d'aller de l'avant. Le sentiment d'être utile. La connaissance de ce que l'on est censé faire. Le rendement est ce qui a rendu l'arrangement viable – ce qui a fait que le coût en valait la peine tant qu'il était gérable.

Le coût, c'est ce que l'arrangement exigeait. Pas seulement les heures. Ce que vous ne pouviez pas récupérer. Ce qui s'est accumulé. Ce que vous avez commencé à compenser sans vous en rendre compte. Le coût, c'est ce qui se produit lorsque les revenus cessent de couvrir les dépenses – mais vous ne vous en rendez pas encore compte parce que vous continuez à payer.

L'accord n'annonce pas quand cela change. Il n'y a pas de note de service qui dise : « À partir de ce trimestre, ce travail coûte désormais plus qu'il ne rapporte ». L'équipe est calme. Vous continuez à vous présenter. Vous continuez à travailler. Le titre est le même. Le salaire est le même. Les responsabilités sont les mêmes. Mais quelque chose s'est inversé en dessous.

Ce qui donnait de l'énergie s'épuise. Ce qui clarifiait est devenu confus. Ce qui construisait épuise.

Vous ne le voyez pas pendant qu'il se produit parce que vous êtes à l'intérieur. Vous voyez les symptômes — une fatigue qui ne se résorbe pas, une irritation qui ne correspond pas à l'élément déclencheur, des décisions qui vous semblent plus lourdes qu'elles ne devraient l'être. En voyant ces choses, vous supposez que le problème vient de vous. Vous ne gérez pas bien votre énergie. Vous ne fixez pas de limites. Vous n'établissez pas de priorités. Vous n'êtes pas assez résilient.

La culture est d'accord avec vous. Lorsque le coût dépasse le rendement, la culture vous dit : travaillez sur vous-même. Dormez plus. Faites plus d'exercice. Apprenez à dire non. Pratiquez la gratitude. Recadrez votre perspective. On part du principe que si l'on s'y prend bien, l'arrangement fonctionnera.

Mais le fait que le coût dépasse le rendement n'est pas un problème d'autogestion. C'est un problème de comptabilité. Lorsqu'un arrangement coûte plus qu'il ne rapporte, c'est l'arrangement qui est cassé, pas la personne qui l'endosse.

La question « Ce que vous avez perdu vous a-t-il rapporté plus que ce qu'il vous a coûté ? » fait quelque chose que les autres questions ne font pas.

Elle supprime la moralité. Il n'y a pas de bien ou de mal. Il n'y a que : cet arrangement est-il encore équilibré ?

Elle supprime l'identité. Que le travail corresponde à ce que vous êtes est une autre question. La question de savoir si le travail était encore abordable est celle qui détermine ce qui vient de se passer.

Elle supprime la projection. La question n'est pas de savoir ce que vous devez faire ensuite. La question est de savoir si ce que vous faisiez était encore viable.

La question élimine également la pression de savoir immédiatement. Vous n'êtes pas obligé d'y répondre tout de suite. La plupart des gens ne le peuvent pas. L'arrangement fonctionnait. Vous étiez dedans. Vous compensiez le coût sans le voir parce que la compensation ressemble à du travail. Il faut du temps pour voir ce que vous dépensiez.

Mais la question recadre tout.

Si ce que vous avez perdu vous rapporte toujours plus que ce qu'il vous a coûté, alors il s'agit bien d'une perte. Vous aviez quelque chose de durable et cela s'est arrêté. C'est une situation.

Si ce que vous avez perdu est devenu coûteux — si le coût est supérieur au rendement — ce qui s'est passé n'est pas une perte. Il s'agit d'une cessation. L'arrangement a cessé de fonctionner. Il s'agit d'une situation différente.

Au début, les deux se ressemblent. Elles créent toutes deux de la désorientation, de l'incertitude, le besoin de reconstruire la Structure quotidienne. Elles déclenchent les mêmes réactions culturelles de la part des personnes qui vous entourent. Mais elles ne sont pas identiques d'un point de vue structurel.

Dans un cas, il faut faire le deuil de ce qui fonctionnait. L'autre exige de reconnaître ce qui a cessé de fonctionner.

Vous ne pouvez pas savoir dans quelle situation vous vous trouvez tant que vous n'avez pas posé la question.

Ce que vous avez perdu vous rapporte-t-il plus qu'il ne vous prend ?

Vous ne connaissez pas encore la réponse. Ce n'est pas grave. La question vient d'arriver. Il faudra du temps pour connaître la réponse.

Mais vous savez maintenant que la question existe.

Et cela change ce qui devient visible ensuite.

CHAPITRE 3 : TROIS CHOSES QUI SE BRISENT

Le chef de projet est parti en avril. En mai, l'équipe se réunissait trois fois plus souvent pour prendre des décisions qui se prenaient auparavant entre le mardi et le jeudi. En juin, ils ont embauché quelqu'un d'autre. En août, ils se réunissaient encore.

Les décisions n'étaient pas plus difficiles à prendre. Les projets n'avaient pas changé. Mais quelque chose qui s'était déroulé tranquillement à travers le jugement d'une seule personne exigeait maintenant que six personnes dans une salle de conférence arrivent au même endroit.

Lorsque quelqu'un a demandé ce qui avait changé, la réponse est revenue : « Nous sommes toujours en transition ».

Ce n'était pas ça.

Trois choses qui étaient invisibles pendant le déroulement d'un arrangement deviennent visibles à la fin de celui-ci.

Elles n'apparaissent pas progressivement. Elles apparaissent d'un seul coup, au moment de la rupture.

La rupture révèle ce que l'accord faisait réellement. Pas ce qu'il disait faire. Ce qu'il faisait structurellement.

Ce qui devient visible :

Le travail que vous portiez et qui n'avait pas d'endroit formel où vivre.

Le coût d'un travail qui s'opposait à ce qui vous engageait naturellement.

Le cadre que vous avez emprunté au rôle pour vous voir vous-même.

Ces trois conditions — charge, adéquation, cadre — sont toujours présentes. Mais elles ne deviennent indéniables que lorsque l'arrangement disparaît.

Quelqu'un qui portait ce que la Structure aurait dû formaliser

Elle a travaillé dans une organisation à but non lucratif de taille moyenne. Coordinatrice de programme. La fonction avait une description de poste : coordonner les calendriers, suivre les résultats, gérer les communications avec les partenaires externes.

C'est ce qu'elle a fait.

Elle décidait également — chaque semaine — quelles demandes du directeur exécutif étaient réellement urgentes et lesquelles pouvaient attendre. Elle traduisait les besoins de l'équipe de développement dans un langage que le personnel du programme mettait en pratique. Elle absorbait les plaintes des partenaires externes lorsque les délais n'étaient pas respectés et les réacheminait de manière à ce qu'elles n'aterrissent pas sur son responsable, qui ne gérait pas bien les frictions.

Rien de tout cela ne faisait partie de son rôle. C'est juste... arrivé.

Lorsqu'elle a donné son préavis, le poste a été publié. Même titre. Même tranche de salaire. Même description.

Trois personnes ont passé un entretien. Deux d'entre elles étaient qualifiées. L'une d'entre elles a été embauchée.

Au bout d'un mois, les courriels auxquels on répondait habituellement ne recevaient plus de réponse. Les demandes qui étaient traitées en douceur par l'organisation étaient bloquées. Le directeur général a commencé à demander directement des choses à l'équipe de développement, qui a commencé à refuser, ce qui a créé des tensions.

Lors d'une réunion de direction, quelqu'un a déclaré : « Nous devons revoir nos protocoles de communication ».

Ce n'était pas non plus la solution.

Les protocoles n'avaient jamais été formalisés. Ils avaient été mis en œuvre — discrètement, invisiblement — par quelqu'un qui prenait des décisions chaque semaine sans qu'on le lui demande. Lorsqu'elle est partie, la Structure ne s'est pas brisée. Elle a révélé ce qui avait toujours manqué.

Ce qui ressemblait à une transition était en fait une visibilité.

Le chaos n'était pas nouveau. Il avait été évité.

Quelqu'un de compétent dans un travail qui a coûté plus qu'il n'a rapporté

Il était analyste principal dans une société de conseil. Bon dans son travail. Respecté. Les clients le demandaient expressément.

Le travail exigeait de la précision — des modèles rigoureux, des présentations claires, des résultats sans erreur sous pression. Il en était capable. Il le faisait depuis six ans.

Mais le travail exigeait aussi de changer constamment de contexte. Trois projets en même temps. Des appels de clients interrompant une analyse approfondie. Des délais serrés fixés par des personnes qui ne comprenaient pas la durée réelle du travail.

Il l'a géré. C'est ce que signifiait « senior ». Le gérer.

Ce qu'il n'a pas remarqué — parce qu'il le gérait — c'est la quantité d'énergie qu'il dépensait juste pour rester fonctionnel. Pas pour exceller. Pour rester debout.

Il l'a remarqué quand il est parti.

Deux mois après son dernier jour, quelqu'un lui a demandé comment il allait. Il a répondu : « Je ne me suis pas rendu compte à quel point j'étais fatigué. »

Pas physiquement fatigué. Il était épuisé sur le plan énergétique.

Le travail avait tiré l'engagement d'endroits qui résistaient. Ce n'était pas impossible. Juste coûteux. La compétence avait masqué l'inadéquation. Tant qu'il pouvait le faire, le coût restait invisible.

Lorsque l'arrangement a pris fin, il l'a ressenti.

Non pas comme un soulagement d'un mauvais travail. Comme une récupération d'un travail qui avait exigé un déploiement spécifique de capacités qui ne s'écoulaient pas facilement. Il avait été bon dans ce domaine. Ce n'était pas le problème.

La question était de savoir ce que cela avait coûté d'être bon dans ce domaine.

Quelqu'un qui a emprunté un cadre qui n'était pas le sien

Elle s'est retirée après douze ans à la direction du département.

Un directeur de département. C'est ce que vous dites à une réception. C'est ce qu'on dit quand on demande ce que vous faites. C'est ce que vous êtes, au moins pour quarante heures de la semaine.

Sauf que ce n'était pas vrai.

Elle était la directrice du département. Mais elle était aussi la personne qui se souvenait de la raison pour laquelle une décision avait été prise deux ans plus tôt. La personne qui naviguait entre les factions, qui traduisait les politiques en action humaine, qui disait non à quelque chose que quelqu'un d'autre voulait faire parce qu'elle savait que cela ne correspondrait pas à ce qui fonctionnait. La personne qui ramenait les gens à la table quand les conversations devenaient trop techniques. La personne qui voyait un conflit naître trois mois plus tôt et l'arrêtait avant qu'il ne devienne une rupture.

Tout cela était son travail. Et ce n'était pas du tout son travail.

Lorsqu'elle a pris sa retraite, la question était : qui va faire cela maintenant ? Pas qui va être directeur du département. Elle a déjà un successeur pour ça. Qui va voir les choses comme elle les voyait ? Qui va savoir ce qui ne fonctionne jamais fonctionnera ? Qui va être le tissu conjonctif qui tenait le tout ensemble ?

La réponse était : personne. Pas tout de suite, de toute façon. Et le département a commencé à changer. Pas pire. Pas mieux. Simply différent. Les réunions avaient une saveur différente. Les décisions se prenaient différemment. La texture du quotidien s'était déplacée.

Ce qui était remarquable, c'est que personne autour d'elle ne voyait ce qu'elle faisait, jusqu'à ce qu'elle ne soit plus là.

Elle ne voyait pas tout cela non plus, du moins pas clairement. Elle voyait qu'elle était directrice. Elle vit finalement que directrice était le travail que quelqu'un d'autre faisait, et elle faisait le travail de maintenir le système dans lequel ce travail pouvait être fait.

Une fois à la retraite, elle s'est demandée : qui suis-je ? Pas sans le titre. Sans la Structure. Sans le cadre qui m'a permis de me voir moi-même.

La réponse n'est pas arrivée facilement.

CHAPITRE 4 : LA RAISON POUR LAQUELLE C'EST INVISIBLE JUSQU'AU MOMENT OÙ CE NE L'EST PAS

Un ami fait suivre une offre d'emploi, non pas parce qu'elle correspond à votre profil, mais parce qu'il l'a vue et a pensé à vous. Un membre de la famille vous demande votre CV. Un message LinkedIn arrive de quelqu'un qui a entendu ce qui s'est passé et qui veut prendre un café. Un coach professionnel vous envoie un courriel pour vous conseiller de transformer ce moment en « opportunité de percée ».

Rien de tout cela n'est malveillant. Tout cela correspond à ce que les gens ont appris à faire lorsque quelqu'un qu'ils aiment se trouve entre deux choses.

Et tout cela suppose que vous devriez déjà savoir ce qui va suivre.

La chef de projet qui a quitté l'organisation à but non lucratif n'a pas postulé à de nouvelles fonctions pendant trois mois. Non pas parce qu'elle ne pouvait pas. Parce qu'elle était encore en train de faire le tri dans ce qu'elle avait réellement

fait. Les réunions qui ressemblaient à de la facilitation étaient en fait des prises de décision de facto. La coordination qui semblait administrative était en fait un comblement de lacunes structurelles. Chaque jour, elle se montrait compétente. Mais compétente en quoi ?

Ses parents ne cessaient de lui demander quand elle commencerait à chercher du travail. Des amis lui ont envoyé des offres d'emploi qui correspondaient à son titre, mais pas à ce qu'elle apprenait sur sa façon de travailler. Un recruteur l'a qualifiée de « chevronnée » et lui a demandé ce qu'elle recherchait dans son prochain poste de directrice.

Elle ne le savait pas encore. Non pas parce qu'elle était perdue. Parce qu'elle y voyait enfin suffisamment clair pour ne pas se précipiter sur la réponse.

Le consultant qui s'est rendu compte que la synthèse coûtait plus qu'elle ne rapportait a passé six semaines à résister à la pression qui l'incitait à « retourner sur le terrain ». Son réseau supposait qu'il était entre deux contrats. Son agenda se remplissait de cafés-rencontres où les gens lui demandaient ce qu'il faisait maintenant, quelle

était sa prochaine étape, s'il avait envisagé tel ou tel secteur ou telle ou telle opportunité.

Au lieu de cela, il s'est assis avec une question :
Quel travail rapporte réellement ce qu'il coûte ?

Pas ce qui impressionne les gens. Pas ce en quoi il était doué. Ce qui lui rapportait suffisamment pour qu'il puisse le maintenir sans se consumer dans le processus.

La culture qui l'entourait ne pouvait pas supporter cette question. Elle voulait une réponse. De préférence rapidement. Idéalement avec un plan.

Il n'en avait pas encore. Ce n'est pas grave.

La présidente du département qui a pris sa retraite après douze ans s'est retrouvée à un dîner deux mois plus tard. Quelqu'un lui a demandé ce qu'elle faisait de tout son temps libre. Un autre lui a demandé si le travail lui manquait. Un troisième s'est demandé si elle consultait maintenant —
« Vous devez avoir tellement de sagesse à partager ».

Elle ne consultait pas. Le travail ne lui manquait pas au sens où ils l'entendaient. Et elle n'avait pas d'histoire bien définie sur ce qu'elle faisait de son temps.

Ce qu'elle avait, c'était une reconnaissance croissante du fait que sa perception de soi avait été organisée par les exigences du poste pendant plus d'une décennie. Son identité était devenue indissociable de ce que le poste exigeait d'elle. Maintenant que les exigences ont cessé, elle ne sait plus qui elle est lorsqu'elle n'occupe pas une Structure.

Les participants au dîner attendaient une réponse plus claire. Quelque chose comme la redécouverte de ses hobbies ou le fait d'avoir enfin le temps de voyager. Elle n'en avait pas.

« Je suis en train d'y réfléchir », a-t-elle dit.

Ils ont hoché la tête comme s'il s'agissait d'une réponse provisoire. Elle voulait dire que c'était la réalité.

L'enseignante qui est partie après huit ans a dit à sa sœur qu'elle n'était pas prête à penser à la suite. Sa sœur lui a répondu : « Mais tu ne peux pas ne pas travailler. » Comme si le travail était la seule catégorie qui existait. Comme si ne pas travailler était la même chose que d'être bloqué.

Ce qu'elle faisait, c'était se rétablir. Pas d'un épuisement professionnel au sens où les gens l'entendent habituellement. De huit années

d'harmonisation relationnelle qui ont coûté plus qu'elles n'ont rapporté. D'une présence soutenue qui exigeait un type d'énergie qu'elle pouvait fournir, mais qui la laissait creuse après coup.

Sa sœur lui a envoyé des offres d'emploi pour des écoles dans d'autres districts. Un ami lui a indiqué qu'une société de tutorat recrutait. Quelqu'un d'autre a suggéré qu'elle serait parfaite dans le domaine de la formation en entreprise — « Pensez à l'augmentation de salaire ».

Aucun d'entre eux n'a écouté ce qu'elle a dit. Elle ne cherchait pas une version différente du même arrangement. Elle essayait de comprendre quel type de travail pouvait lui permettre de vivre sans l'épuiser.

Cela demande du temps. Du temps dont les gens autour d'elle pensaient qu'elle n'avait pas besoin.

La culture enseigne que savoir ce que l'on veut est une condition préalable pour aller de l'avant. Que la clarté précède l'action. L'immobilité est ce qui se produit lorsque quelqu'un n'arrive pas à déterminer l'étape suivante.

Rien de tout cela n'est exact.

Parfois, l'immobilité est ce qui se produit lorsque quelqu'un voit enfin son dernier arrangement suffisamment clairement pour ne pas le répéter sans le savoir. Lorsqu'il fait le tri entre ce qui s'est réellement passé et ce qu'il pensait se passer. Lorsqu'ils laissent le coût devenir visible avant de décider de la prochaine étape.

De l'extérieur, cela ne semble pas productif. Cela ressemble à de l'hésitation. À un blocage. À quelqu'un qui a besoin d'aide pour sortir de l'impasse.

La personne n'est pas bloquée. Elle reste immobile pendant que l'image se résout.

Les conseils continueront d'affluer parce que les gens qui vous entourent ne savent pas comment vous aider autrement. Transmettre des offres d'emploi est quelque chose qu'ils peuvent faire. S'enquérir de votre curriculum vitae est un signe de soutien. Vous suggérer de parler à un ami qui travaille dans ce domaine semble utile.

Vous pouvez recevoir cette aide sans la mettre en pratique. Vous pouvez leur faire part de votre intérêt sans les laisser décider à votre place.

L'ignorance n'est pas un problème qui exige une solution immédiate. C'est l'état dans lequel vous

vous trouvez pendant que vous déterminez ce à quoi vous étiez réellement confronté et ce que vous voulez affronter ensuite.

Les personnes qui se soucient de vous ne pourront peut-être pas supporter cela. Ils peuvent avoir besoin que vous bougiez pour qu'ils cessent de s'inquiéter. Ils ont peut-être besoin que vous ayez un plan pour pouvoir se détendre.

Vous n'êtes pas tenu de les rassurer.

Trois mois après le départ de la responsable de projet, quelqu'un lui a demandé ce qu'elle avait fait de sa vie. Elle a répondu : « Apprendre ce que je faisais avant ».

L'interlocuteur a eu l'air confus. Elle n'a pas donné plus de détails.

Six mois plus tard, elle a commencé à chercher. Pas à des postes de directeur. Elle s'est intéressée aux organisations qui avaient déjà formalisé leurs critères de prise de décision. Qui avaient déjà placé l'autorité dans la Structure au lieu de l'acheminer par l'intermédiaire de quiconque était prêt à décider. Où le travail serait le travail, et non le travail plus le travail structurel invisible qu'elle avait supporté.

Elle ne s'appliquait pas à tout. Elle s'est appliquée aux arrangements qu'elle pouvait voir assez clairement pour évaluer s'ils lui rapporteraient ce qu'ils coûtaient.

Cette clarté est venue des mois d'immobilité. Elle ne l'a pas fait en s'acharnant.

Vous avez regardé. Vous avez vu ce qu'il y avait là – absence de Structure, inadéquation de l'engagement, coût supérieur au rendement, compétence confondue avec la capacité. Vous avez vu ce que vous portiez et que la Structure aurait dû porter. Vous avez vu ce que vous fournissiez et que l'arrangement n'était pas conçu pour soutenir.

Vous n'êtes pas encore obligé de savoir ce qui va suivre.

Vous n'avez pas besoin d'avoir un plan.

Vous n'avez pas besoin de rassurer qui que ce soit sur le fait que vous allez bien.

Vous avez regardé. C'est suffisant pour l'instant.

Le bruit va reprendre. Les conseils vont arriver. Les questions continueront d'affluer.

Avant de recommencer, laissez-vous aller à l'ignorance le temps qu'il faut pour l'ignorer.

APPENDICE : UN AUDIT DIAGNOSTIC

Un carnet de notes guidé. Pas un programme. Pas un cours. Juste des questions qui valent la peine d'être posées avant de passer à l'étape suivante.

Il n'y a pas de bonnes réponses. Il n'y a pas de notation. Rien n'est soumis. C'est à vous de jouer.

1. Ce qui a pris fin

Avant de chercher à savoir pourquoi ou comment, nommez ce qui s'est réellement passé. Pas les sentiments. Les faits structurels.

Quel était votre rôle ? Pas le titre. Que faisiez-vous au quotidien — le vrai travail, pas la description du poste ?

Qu'est-ce que le rôle exigeait de vous ?

Réfléchissez aux efforts qu'il exigeait, aux types d'engagement qu'il demandait et à ce qu'il vous fallait pour être présent chaque jour.

Qu'est-ce que l'arrangement vous a apporté en retour ? Pas seulement le salaire. Ce qui vous est revenu — des capacités, de l'énergie, un sentiment

de croissance ? Ou bien le rendement est-il devenu essentiellement financier, habituel, inertiel ?

Quand avez-vous eu pour la dernière fois l'impression que l'arrangement vous rapportait plus qu'il ne vous prenait ? Est-ce récent — ou devez-vous remonter plus loin que vous ne le pensiez ?

Quel est l'écart entre la description du poste et le travail réel ? Qu'avez-vous fait que personne ne vous a demandé de faire, qui ne figurait dans aucun document, que vous avez fait parce que c'était nécessaire ?

2. Audit de la Structure

Cette section examine ce que vous portiez et qui ne vous appartenait peut-être pas.

Qu'advient-il du travail que vous faisiez maintenant que vous n'êtes plus là ? Quelqu'un d'autre le reprend-il sans problème ? S'effondre-t-il ? S'arrête-t-il tout simplement ? Votre réponse révèle si le travail était formalisé ou si vous étiez la Structure.

Y a-t-il des décisions que vous avez prises à plusieurs reprises alors qu'elles n'auraient dû

être prises qu'une seule fois ? Des choses comme : comment traiter les cas limites, ce qui est considéré comme urgent, quand escalader, quels sont les critères. Si vous preniez ces décisions à chaque fois, c'est que la Structure ne les avait pas réglées.

Y avait-il des limites que vous avez imposées et qui auraient dû être formalisées ? Limites du champ d'application, normes de qualité, délais de réponse, définition des rôles. Si vous teniez personnellement la ligne, la ligne n'était pas structurelle — c'était vous.

La continuité était-elle maintenue par un système ou par votre mémoire ? Si les connaissances institutionnelles vivaient principalement dans votre tête — histoire, contexte, relations, précédents — alors la mémoire du système, c'était vous.

Les gens venaient-ils vers vous en raison de votre rôle ou parce que ce rôle n'avait pas été conçu pour répondre à leurs besoins ? L'une signifie que vous faisiez votre travail. L'autre signifie que vous faisiez le travail d'une Structure manquante.

3. Audit d'Alignement

Cette section examine si ce que le travail exigeait correspondait à ce que vous fournissiez naturellement — ou si vous produisiez quelque chose à un coût.

Quelles parties du travail vous ont donné de l'énergie ? Pas ce que vous saviez faire — ce qui vous a donné en retour. Qu'est-ce qui vous a donné plus de capacité après l'avoir fait, et non moins ?

Quels sont les aspects du travail qui vous ont épuisé ? Ce qui vous a coûté démesurément. Ce qui a exigé plus d'efforts que le résultat ne le justifiait.

Les éléments épuisants étaient-ils liés au travail proprement dit ou constituaient-ils une compensation pour une absence structurelle ?

C'est la question critique. Parfois, ce qui vous épuise, c'est le travail lui-même. Parfois, ce qui vous épuise, c'est de porter une charge qui ne devrait pas nécessiter la présence d'une personne. Les deux se ressentent de l'intérieur mais ont des explications structurelles différentes.

Étiez-vous compétent dans les choses qui vous coûtaient ? Pouviez-vous les faire bien — et l'avez-vous fait ? La plupart des gens peuvent fournir des

types d'engagement qui ne sont pas naturels. La question n'est pas de savoir si vous avez pu le faire, mais ce que cela vous a coûté au fil du temps.

Si vous n'aviez pu faire que les parties qui vous dynamisaient, l'arrangement aurait-il quand même fonctionné ? Si oui, le rôle peut avoir été mal conçu. Si non, le rôle peut avoir exigé quelque chose que vous pouviez produire mais pas soutenir.

4. Audit de Positionnement

Cette section s'intéresse à la façon dont vous vous perceviez à travers l'arrangement — et à ce que la perte de ce cadre révèle.

Quand quelqu'un vous demandait ce que vous faisiez, que répondiez-vous ? Pas votre titre. Comment décriviez-vous votre travail — et quelle part de votre perception de vous-même vivait dans cette description ?

Quelle part de votre identité était empruntée au rôle ? Quand vous pensez à qui vous êtes maintenant — aujourd'hui, sans le travail — qu'est-ce qui reste ? Qu'est-ce qui vous manque ? La partie manquante concerne-t-elle le travail ou le cadre fourni par le travail ?

Étiez-vous vu avec précision dans ce rôle ? Les gens ont-ils compris ce que vous avez réellement fait et ce que cela vous a coûté ? Ou bien voyait-on à travers une version simplifiée — la personne qui s’occupe de X, celle qui est douée pour Y — qui ne tenait pas compte de la complexité ?

La désorientation que vous ressentez concerne-t-elle la perte du travail ou la perte du cadre ?

Ces sont des expériences différentes. L’une est le deuil d’une chose à laquelle vous teniez. L’autre est un vertige dû à la perte de la Structure qui vous permettait d’organiser votre sentiment d’identité.

Si vous pouviez vous décrire sans référence à un rôle quelconque, passé ou présent — que diriez-vous ? Il ne s’agit pas d’un exercice de découverte de soi. C’est un test de la mesure dans laquelle votre description de vous-même dépend d’arrangements que vous n’avez pas créés et que vous ne contrôlez pas.

5. La carte complète

L’emploi qui a pris fin était un arrangement. Mais vous en avez plusieurs.

Votre vie est un ensemble d'engagements permanents — chacun d'entre eux étant un arrangement avec sa propre Structure, ses propres exigences, son propre rendement. Certains d'entre eux donnent plus qu'ils ne prennent. Certains coûtent plus qu'ils ne rapportent. Certains se sont déplacés il y a longtemps et vous n'avez pas regardé.

Cette section vous demande de les cartographier tous. Pas pour les corriger. Il s'agit simplement d'avoir une vue d'ensemble.

Dressez la liste de tous les arrangements importants dans lesquels vous trouvez en ce moment. Tout ce qui prend et retourne.

Quelques possibilités :

- Partenaire / conjoint
- Enfants (chacun peut être différent)
- Parents / famille élargie
- Amitiés proches
- Communauté religieuse ou spirituelle
- Exercice / pratique physique (course à pied, gym, sport d'équipe, yoga)
- Pratique créative (musique, écriture, art)
- Bénévolat ou participation à la vie de la communauté
- Groupes sociaux (réunions régulières, clubs, ligues)

- Éducation ou apprentissage
- Un projet ou une activité secondaire
- Responsabilités d'aidant
- Obligations ou arrangements financiers

Pour chaque arrangement, répondez aux deux questions suivantes :

1. **Est-ce qu'il donne plus qu'il ne prend — ou est-ce qu'il prend plus qu'il ne donne ?** Pas aujourd'hui. Au fil du temps. Certains arrangements coûtent cher un mardi donné mais rapportent au fil des mois. D'autres se sentent bien un mardi donné, mais sont devenus discrètement coûteux au fil des ans.
2. **L'équilibre s'est-il déplacé ?** Cet arrangement était-il autrefois rentable et ne l'est-il plus ? Ou bien cela a-t-il toujours coûté — et vous l'avez maintenu pour d'autres raisons (obligation, amour, habitude, culpabilité, identité) ?

Vous n'avez pas besoin de faire quoi que ce soit à propos de ce que vous voyez. Il s'agit d'une carte, pas d'un plan d'action. Mais la carte peut révéler quelque chose :

- Peut-être que l'emploi était la seule chose qui vous rapportait, et que le reste de vos

arrangements ont un coût net. Cela change la signification de la perte.

- Peut-être que l'emploi était l'une des nombreuses choses coûteuses, et que la perte est une ouverture à laquelle vous ne vous attendiez pas.
- Il se peut que vous ayez des arrangements qui sont discrètement rentables – des choses que vous tenez pour acquises et qui vous soutiennent en réalité – et que vous ne l'ayez pas remarqué parce que l'emploi accaparait toute votre attention.
- Il se peut que le tableau d'ensemble soit différent de l'image unique du travail.

D'où vient réellement votre énergie ? Pas de là où vous pensez qu'elle devrait venir. D'où vient-elle réellement ? Quels arrangements vous permettent d'avoir plus que ce que vous aviez au départ ?

Où va réellement votre énergie ? Quels arrangements vous épuisent tranquillement – non pas parce qu'ils sont mauvais, mais parce que le coût a dépassé le rendement et rien ne permet d'y remédier ?

Y a-t-il quelque chose sur cette carte qui vous surprend ? Un arrangement que vous pensiez rentable et qui ne l'est pas. Un arrangement que vous avez rejeté et qui s'avère vous soutenir. Un

schéma qui s'applique à plusieurs arrangements et qui vous semble familier.

Il s'agit de la vue structurelle complète. Le travail n'en était qu'un nœud. Vous pouvez maintenant voir le reste.

6. Le schéma

Cette section vous demande de regarder à travers le temps — à travers plusieurs rôles, et maintenant à travers la carte complète.

Pensez à vos deux ou trois derniers rôles professionnels. Pour chacun : - Où s'est concentrée la charge ? Portiez-vous un poids structurel ? - L'engagement était-il bien adapté ou y avait-il un écart entre ce qui était demandé et ce que vous fournissiez naturellement ? - Quelle part de votre identité se trouvait dans le rôle ?

Voyez-vous la même forme ? Pas le même secteur. Pas le même titre. Le même schéma structurel. Le même type de charge. Le même type de décalage. La même façon d'emprunter l'identité de l'arrangement.

Le schéma se manifeste-t-il ailleurs aussi ?

Regardez la carte complète de la section 5. Portez-vous une charge structurelle dans votre famille ? Y

a-t-il un décalage d'engagement dans une communauté à laquelle vous appartenez ? Votre identité est-elle empruntée à un arrangement non professionnel ?

Les mêmes conditions structurelles peuvent apparaître dans un emploi, un mariage, un rôle bénévole et une amitié. Si vous voyez la même forme à plusieurs endroits, il ne s'agit pas d'un défaut de personnalité. Il s'agit d'une gravité structurelle — les conditions sont communes, et la façon dont vous y répondez est cohérente.

Si le schéma est similaire au travail et dans la vie, qu'est-ce que cela vous dit ? Que les conditions structurelles dans lesquelles vous avez tendance à entrer présentent des caractéristiques communes. Voir ces caractéristiques ne vous rend pas immunisé contre elles. Mais cela change ce qui est visible lorsque vous décidez ce que vous allez entreprendre ensuite.

Quelle condition structurelle aimeriez-vous voir différente — dans le prochain arrangement de travail et au-delà ? Pas « quel travail veux-je ? » ou « quelle relation dois-je changer ? ». Ces sont des questions différentes. Celle-ci demande : compte tenu de ce que vous voyez maintenant sur la charge, l'ajustement et le cadre dans l'ensemble de votre carte — que voudriez-vous que le prochain

arrangement tiennne structurellement, de sorte que vous n'avez pas à le tenir personnellement ?

7. Ce que vous voyez maintenant

Il ne s'agit pas d'une conclusion. Il n'y a rien à conclure. Vous avez examiné un arrangement qui a pris fin et vous avez examiné les arrangements qui subsistent. Vous avez peut-être vu quelque chose de structurel. Il se peut qu'il n'en soit rien. Les deux sont parfaits.

Qu'est-ce qui vous a surpris, le cas échéant ? Y a-t-il quelque chose que vous n'aviez pas articulé auparavant — à propos de la charge, de l'Alignement ou du cadre — et qui est devenu visible lorsque vous l'avez regardé de manière structurelle ? Y a-t-il quelque chose dans la carte complète qui a changé la façon dont vous voyez la perte d'emploi ?

Qu'est-ce qui vous soutient réellement en ce moment ? Pas ce qui devrait. Ce qui est. D'où vient le rendement, aujourd'hui, dans les arrangements que vous avez encore ?

Qu'est-ce que vous portez en ce moment et qui n'est pas de votre ressort ? Pas du travail — de tout. De la perte, des personnes qui vous

entourent, des arrangements qui continuent.
Quelles attentes gérez-vous ? Sur quel calendrier êtes-vous ? Quelle pression pour « aller de l'avant » vient des personnes qui vous entourent, et non de vous ?

Vous n'avez pas besoin de faire quoi que ce soit avec ce que vous voyez.

Voir n'est pas une étape vers quelque chose.

Parfois, c'est le tout.

Si quelque chose de spécifique est apparu dans cet audit – un schéma dans la façon dont la charge se concentre, ou un décalage récurrent entre ce que les situations exigent et ce que vous fournissez, ou un cadre qui continue à organiser la façon dont vous voyez – il y a des livres qui examinent chacun d'entre eux de près :

*Sur la charge structurelle : Héros non nécessaires
Sur l'ajustement de l'engagement : Pourquoi vous vous épanouissez ici et pas là
Sur la façon dont vous voyez et êtes vu : Ce que vous avez cessé de remarquer*

Il ne s'agit pas d'étapes suivantes. Il s'agit d'endroits où vous pouvez chercher plus loin, si vous le souhaitez.

NOTE SUR CETTE ÉDITION

Ceci est une édition de travail de « Avant de recommencer ». La traduction a été produite avec l'aide de DeepL et examinée par Claude Code. Cette version a reçu les ajustements éditoriaux suivants :

- Suppression du bloc d'en-tête DeepL
- Traduction des titres de chapitre et des sections en français
- Normalisation de la terminologie du cadre Renurgence (Structure, Alignement, Positionnement, Natures Multiples)
- Vérification de la cohérence du registre formel (vous)
- Correction des artefacts de traduction et de la typographie française

À PROPOS DE L'AUTEUR

Steven Rudolph est le créateur du cadre Renurgence et du système des Natures Multiples. Il a passé la majeure partie de sa vie professionnelle à essayer de comprendre pourquoi certaines formes d'engagement approfondissent les gens au fil du temps alors que d'autres les épuisent tranquillement.

Cette question l'a amené à travailler pendant des décennies dans les domaines de l'éducation, du conseil et du développement organisationnel. Il a conçu des outils d'évaluation, formé des praticiens et observé des personnes intelligentes et engagées s'épuiser dans des situations qui ne leur rendraient jamais ce qu'elles avaient pris.

Pour en savoir plus, visitez xavigate.com/fr/

LIVRES ASSOCIÉS

Ces livres explorent davantage les cadres et les concepts présentés dans ce livre :

- **Renergence** — Le cadre lui-même. Comment reconnaître que quelque chose coûte plus qu'il ne donne.
- **Héros non nécessaires** — Ce qui se passe lorsque la Structure fait son travail — et ce qui se passe lorsque vous faites le sien à sa place.
- **Pourquoi vous vous épanouissez ici et pas là** — Reconnaissance dans 18 environnements. Pourquoi certains endroits vous illuminent et d'autres vous coûtent discrètement.

- **Ce que vous avez cessé de remarquer** — 52
scènes de perception. Quand l'attention se déplace et ce qui devient visible.

Retrouvez tous nos livres sur [xavigate.com/fr/
books.html](https://xavigate.com/fr/books.html)