

# Rénergence

Quand ce que vous investissez vous rapporte plus que ce que cela vous coûte

Steven Rudolph

**Copyright © 2026 Steven Rudolph. Tous droits réservés.**

Édition de travail — Cette traduction est en cours de perfectionnement. Vos retours sont les bienvenus à [support@multiplenatures.com](mailto:support@multiplenatures.com).

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'archivage ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre) sans l'autorisation écrite préalable de l'auteur, à l'exception de brèves citations dans des critiques.

Cet ouvrage est un ouvrage non romanesque. Il reflète les observations et les interprétations de l'auteur. Il ne fournit aucun conseil professionnel, juridique, médical ou psychologique. Le lecteur assume l'entière responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation du contenu.

**Publié par Multiple Natures International**

[www.stevenrudolph.com](http://www.stevenrudolph.com)

# **Renurgence**

## **Quand ce que vous investissez vous rapporte plus que ce que cela vous coûte**

**Steven Rudolph**

## Copyright

Copyright © 2026 Steven Rudolph Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'archivage ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre) sans l'autorisation écrite préalable de l'auteur, à l'exception de brèves citations dans des critiques.

Cet ouvrage est un ouvrage non romanesque. Il reflète les observations et les interprétations de l'auteur. Il ne fournit aucun conseil professionnel, juridique, médical ou psychologique. Le lecteur assume l'entière responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation du contenu.

Première édition.

ISBN : 978-1-971487-06-9

Publié par Steven Rudolph Publishing

[www.stevenrudolph.com](http://www.stevenrudolph.com)

## **Préface**

L'énergie vous aide à démarrer. La renaissance est ce qui reste après avoir persévéré.

La plupart d'entre nous avons appris à évaluer notre vie en fonction de nos impressions initiales. Est-ce que notre travail nous passionne ? Est-ce que nos relations sont faciles ? Est-ce que nos efforts en valent la peine ?

Ces signaux sont importants. Mais ils ne disent pas tout.

Beaucoup de choses qui semblent bien au début finissent par prendre plus qu'elles ne rapportent. Les gens restent parce que leur travail a du sens, que leur relation est importante, que leur rôle est essentiel. Vu de l'extérieur, tout semble aller bien. Souvent, cela semble même être une réussite.

De l'intérieur, quelque chose devient plus lourd.

Lorsque cela se produit, les explications se tournent généralement vers l'intérieur. Peut-être ai-je changé. Peut-être suis-je fatigué. Peut-être ai-je besoin de meilleures habitudes, de plus de résilience, de limites plus claires. Le problème est supposé être personnel.

Ce livre existe parce que cette hypothèse est souvent erronée.

Renéergerce établit une distinction simple : un engagement soutenu rapporte-t-il plus qu'il ne coûte ? Pas à un moment donné, mais sur la durée. Pas en tant que trait de caractère, mais en tant que propriété de l'interaction entre une personne et ce qu'elle fait.

Renéergerce ne traite pas de motivation, de passion, d'équilibre ou d'alignement. Tous ces éléments peuvent être présents dans des situations qui épuisent silencieusement les gens. Renéergerce pose une question différente, une question que la plupart d'entre nous n'ont jamais appris à poser.

Qu'est-ce que cela m'apporte, après avoir persévéré ?

Les chapitres qui suivent ne donnent pas de conseils et ne vous disent pas quoi faire. Ils ne prescrivent pas de solutions ni n'exigent de changement. Ils nomment des schémas que beaucoup de gens pressentent déjà, mais ont du mal à articuler : pourquoi certaines choses deviennent plus faciles à vivre avec le temps, et pourquoi d'autres exigent des efforts croissants rien que pour être maintenues.

Le livre se divise en deux parties. La première est temporelle : ce qui se passe au fil du temps. La seconde est structurelle : pourquoi les situations sont telles qu'elles sont.

Si vous vous reconnaissez dans ces pages, cette reconnaissance suffit pour commencer.

La clarté ne s'accompagne pas toujours d'instructions. Parfois, elle s'accompagne d'un soulagement.

## **Partie I : Ce qui se passe au fil du temps**

### **Chapitre 1 — La tromperie temporelle**

Une amie a accepté un poste dans une entreprise qu'elle admirait. L'entretien s'est déroulé comme une conversation. Son responsable semblait la comprendre. Le travail était intéressant et la mission semblait réelle. Au bout de trois semaines, elle m'a dit qu'elle avait enfin trouvé la bonne place.

Deux ans plus tard, elle est partie sans avoir d'autre offre en vue. Quand je lui ai demandé ce qui s'était passé, elle n'a pas parlé de trahison ou de mauvais patron. Elle a dit : « Je ne sais pas. C'est devenu trop lourd. »

Un couple se rencontre et tout est facile. Ils parlent pendant des heures sans effort. Le silence n'est pas gênant. Ils pensent : c'est comme ça que ça doit être. Ils emménagent ensemble. Ils font des projets. Trois ans plus tard, l'un d'eux dit : « Je t'aime toujours, mais je ne peux plus continuer comme ça. » L'autre demande ce qui a changé. Aucun des deux ne peut identifier le moment précis où cela s'est produit.

Quelqu'un recommence à peindre après des années d'absence. Les premières séances lui donnent l'impression de rentrer à la maison. Il perd la notion du temps. Six mois plus tard, les toiles sont rangées dans le placard. Il se dit qu'il s'y remettra quand les choses se seront calmées. Il ne le fait pas.

Aucun de ces cas n'est un échec de jugement. Ce sont des échecs de timing.

Le début disait la vérité, mais pas toute la vérité.

Ce que le début nous dit de manière fiable, c'est si quelque chose est possible. Il ne nous dit presque rien sur sa viabilité.

Au début de presque tout, le calcul énergétique est favorable. Les exigences sont faibles. Les attentes sont légères. Il n'y a pas de conséquences accumulées. Le système ne vous a pas encore demandé de vous répéter, de défendre votre position ou de maintenir les conditions qui ont rendu ces premiers jours si faciles.

Les débuts sont structurellement peu coûteux. Ce faible coût n'est pas psychologique. Ce n'est pas l'optimisme ou l'enthousiasme qui obscurcissent le jugement. Rien n'a encore eu le temps de s'accumuler.

Le travail lui convenait parce qu'il ne lui avait pas encore demandé d'être quelqu'un qu'elle n'était pas, chaque jour, par de petits détails qui s'accumulaient. La relation semblait facile parce qu'ils n'avaient pas encore eu à gérer des besoins incompatibles sous une pression réelle. La peinture lui donnait l'impression de rentrer chez elle parce qu'il s'agissait encore d'une visite.

Le coût n'est pas quelque chose que l'on ressent immédiatement. Le coût est quelque chose qui s'accumule discrètement.

Il apparaît plus tard sous la forme de l'effort nécessaire pour maintenir le même rendement, de la vigilance requise pour éviter les petits échecs, de la négociation interne nécessaire pour continuer à se montrer, du rétrécissement de ce que l'on peut se permettre de penser ou de ressentir.

Rien de tout cela n'est identifiée au début. Le coût nécessite de la répétition pour se révéler.

Les personnes quittent souvent les situations réussies dans la confusion plutôt que dans la clarté.

Elles n'ont pas tort. Elles parlent simplement du mauvais moment.

L'erreur n'est pas de faire confiance aux débuts. L'erreur est de demander aux débuts de répondre à une question à laquelle ils ne peuvent pas répondre.

La question qui nous intéresse réellement n'est pas : « Est-ce que cela me semble juste maintenant ?

Mais : « Quel sera l'impact sur moi si je continue à le faire ?

Lorsque quelque chose devient plus difficile à maintenir, plus coûteux sur le plan interne, les gens continuent à se référer au début comme preuve que le problème doit venir d'eux.

« Ce n'était pas comme ça avant. »

« J'ai dû changer. »

« Je devrais être capable de gérer ça. »

Mais rien n'a vraiment changé. Le temps a passé. Et avec le temps, les véritables termes de l'interaction sont devenus visibles.

Mon amie n'est pas devenue plus faible. Le travail n'est pas devenu malveillant. Ce qui s'est passé est plus simple : le coût de rester est devenu évident, et il ne correspondait plus au rendement. Au début, elle ne pouvait pas le savoir. Elle ne disposait pas encore de cette information.

Le couple n'a pas cessé de s'aimer. Il a découvert ce qu'il fallait pour entretenir l'amour dans cette configuration particulière, et l'un des deux n'a pas pu continuer à payer.

Le peintre n'a pas perdu sa passion. La peinture a révélé ce qu'il fallait pour rester présent à elle, et la vie a comblé cette marge.

C'est là la première déception. Non pas que les débuts induisent en erreur parce qu'ils sont faux, mais parce qu'ils sont incomplets.

Ils nous montrent des possibilités sans engagement soutenu. Une adéquation sans coût. Ce qui peut arriver une fois, mais pas ce qui doit se reproduire.

Vous ne pouvez pas savoir ce que quelque chose vous fera au fil du temps en vous basant sur ce que vous ressentez au début.

Vous ne pouvez le savoir qu'en restant assez longtemps pour que le coût se révèle.

Cela ne signifie pas rester pour toujours. Cela signifie rester jusqu'à ce que le calcul énergétique devienne identifiée.

## Chapitre 2 — Quand le succès cache le coût

L'échec se manifeste tôt.

Quand quelque chose ne fonctionne pas, la résistance apparaît rapidement. L'effort semble disproportionné. Les frictions sont évidentes. Le coût est immédiat et difficile à ignorer.

Le succès est différent. Il atténue les signaux d'alerte. Il achète la patience. Il apaise les doutes. Il crée des explications qui font que l'augmentation des coûts semble justifiée plutôt qu'alarmiste.

C'est ce qui fait du succès la phase la plus dangereuse.

Quand quelque chose fonctionne — quand les résultats sont au rendez-vous, quand les autres réagissent bien, quand les progrès sont visibles — la question du coût passe au second plan. L'interaction semble avoir mérité ses exigences. Toute tension est perçue comme le prix à payer pour la compétence ou la responsabilité.

Un homme que je connais a dirigé une entreprise pendant douze ans. Elle a connu une croissance chaque année. Il était respecté dans son secteur, invité à prendre la parole, sollicité pour ses conseils. Ses employés lui faisaient confiance. Ses clients lui restaient fidèles.

À tous égards, il réussissait.

Ce que personne ne voyait, ce qu'il se permettait à peine de voir lui-même, c'était ce qu'il fallait faire pour continuer à gagner. Les appels tôt le matin. Les réponses tard le soir. La façon dont tous les problèmes finissaient par atterrir sur son bureau parce qu'il était le seul à pouvoir les résoudre. La lente disparition de tout ce qui n'était pas lié à son entreprise dans sa vie.

Au début, il ne s'en est pas rendu compte. Le succès a tendance à occuper tout l'espace. Quand tout va bien, on ne se demande pas comment les choses fonctionnent. On suppose que le coût est justifié parce que les résultats sont réels.

Il est devenu la personne à qui tout le monde apportait ses problèmes. Chaque nouvelle responsabilité était vécue comme une reconnaissance. C'était aussi une exploitation.

L'exploitation ne s'annonce pas lorsqu'elle se présente sous la forme d'une contribution.

« Si cela ne me convenait vraiment pas, cela ne fonctionnerait pas. »

« Si j'étais épuisé, les résultats en pâtiraient. »

« Si les autres en bénéficient, le coût doit être raisonnable. »

Ces pensées ne sont pas irrationnelles. Elles sont renforcées par des preuves. Le succès produit des preuves, et les preuves confèrent une autorité. Ce qu'il ne produit pas, ce sont des informations sur ce qui est consommé pour le maintenir.

Quand il a finalement vendu l'entreprise et s'en est éloigné, les gens étaient perplexes. « Mais tout allait si bien. » Il n'avait pas de bonne réponse. Il a simplement dit qu'il était fatigué d'une manière que le sommeil ne pouvait pas réparer.

Il n'était pas épuisé au sens clinique du terme. Il avait simplement payé plus que ce qu'il avait reçu en retour, pendant des années, sans pouvoir le nommer. Le succès avait rendu la perte invisible, même à ses yeux.

Ce schéma se retrouve partout.

La mère dont la famille est épanouie, dont le mari dit qu'elle est le pilier de la famille, dont les amis disent qu'ils ne savent pas comment elle fait, alors qu'elle oublie peu à peu ce que c'est que de vouloir quelque chose pour elle-même.

L'enseignante que ses élèves adorent, à qui l'administration ne cesse d'ajouter des responsabilités parce qu'elle est la seule à pouvoir les assumer, alors qu'elle commence à redouter le mois de septembre, non pas parce qu'elle n'aime pas enseigner, mais parce qu'elle sait ce qu'il lui en coûtera pour être à nouveau aussi bonne.

Aucune de ces personnes n'échoue. C'est précisément pour cela que personne ne leur demande ce que cela leur coûte.

Le succès ne fait pas que retarder la reconnaissance. Il l'entrave.

Lorsque les gens deviennent bons dans un domaine, le système qui les entoure s'adapte. Les attentes augmentent. La dépendance s'accroît. Ce qui était autrefois facultatif devient obligatoire.

Rien de tout cela ne semble hostile. Souvent, cela ressemble à de la confiance.

Mais la compétence change la donne. Plus vous êtes bon, plus on vous en demande. Plus vous êtes performant, moins vos efforts sont visibles. Ce qui semble plus facile vu de l'extérieur peut devenir plus difficile à justifier vu de l'intérieur.

Le succès dissimule souvent la contraction en offrant un sens.

Le travail est important. Les enjeux sont réels. La famille dépend de vous. Les étudiants ont besoin de vous. L'entreprise est votre héritage.

Ce sont là de puissants stabilisateurs. Ils permettent de tolérer plus facilement l'augmentation des coûts et rendent plus difficile de se demander si le rendement en vaut toujours la peine.

C'est pourquoi les gens restent souvent plus longtemps dans des situations qui ne sont plus régénératrices. Le succès lui-même devient l'argument.

Il y a également un problème de timing.

Lorsque la régénération décline lentement, il est rare de pouvoir identifier un moment précis. Il n'y a pas de jour particulier où les choses ont « mal tourné ». Il n'y a pas de décision évidente qui a provoqué le changement. Il s'agit simplement d'un changement progressif dans ce qu'il faut faire pour continuer.

Le succès prolonge cet intervalle. Il le remplit de raisons de ne pas y regarder de trop près.

C'est pourquoi les personnes quittent si souvent des situations fructueuses dans la confusion plutôt que dans la clarté.

Ils ne disent pas : « Cela a cessé de fonctionner ».

Ils disent : « Je ne sais pas ce qui s'est passé ».

Ou encore : « J'aurais dû être reconnaissant ».

Ce qui a échoué, ce n'est pas leur capacité. Ce qui a échoué, c'est l'interaction.

Le succès rend l'échec invisible.

## **Chapitre 3 — La mesure manquante**

Une infirmière termine son service. Ses patients sont stables. Elle a rempli ses dossiers. Son supérieur n'a rien à redire. Selon tous les critères importants pour l'hôpital, elle a fait son travail.

Personne ne lui demande ce que cela lui a coûté.

Personne ne sait qu'elle a encore sauté le déjeuner, qu'elle a retenu sa vessie pendant six heures, qu'elle a absorbé la colère d'une famille qui avait besoin de quelqu'un à blâmer. Personne ne remarque qu'elle est restée assise dans sa voiture pendant vingt minutes avant de rentrer chez elle, car elle n'avait pas encore la capacité de parler.

Le système a considéré que son service était réussi. Elle a senti quelque chose s'échapper d'elle, quelque chose qu'elle ne retrouverait pas au lendemain matin.

C'est une autre raison pour laquelle la renaissance disparaît sans être remarquée. Nous ne suivons pas ce qui la révélerait.

Nous mesurons l'effort. Nous mesurons la production. Nous mesurons les résultats. Nous mesurons rarement ce qui reste.

Tant que la production se poursuit, l'interaction est considérée comme réussie. La question du rendement n'entre jamais en ligne de compte.

Lorsque quelque chose commence à coûter plus cher en interne, la réponse habituelle est de compenser plutôt que de remettre en question. Les gens ajustent leurs horaires. Ils gèrent la récupération. Ils renégocient les limites. Ils deviennent plus prudents avec leur énergie.

Tout cela suppose que la même structure sous-jacente va perdurer. La possibilité que l'interaction elle-même ne rapporte plus rien n'est presque jamais envisagée.

Il existe un modèle implicite derrière notre façon de concevoir l'effort. L'effort est fourni. Les résultats reviennent. La récupération restaure ce qui a été dépensé.

Tant que cette boucle semble intacte, le système est considéré comme sain.

Mais ce modèle présente une lacune. Il ne permet pas de déterminer si l'engagement est négatif à long terme, c'est-à-dire si le rétablissement consiste simplement à maintenir une personne fonctionnelle plutôt qu'à restaurer ce qui a été perdu.

L'infirmière se rétablit suffisamment pour reprendre le travail. Ce n'est pas la même chose que d'être guérie.

Le rétablissement n'est pas synonyme de renaissance.

Le rétablissement pose la question suivante : pouvez-vous continuer ? La renaissance pose la question suivante : revenez-vous avec plus ou moins ?

Ce sont deux questions différentes. Nous ne suivons que la première.

Lorsque le rétablissement devient obligatoire plutôt que réparateur, il est considéré comme une limite personnelle. Un signe d'âge, de stress ou de changement de priorités. Il est rarement considéré comme une preuve de l'interaction elle-même.

C'est la mesure qui manque.

Nous ne suivons pas si un engagement soutenu laisse les gens avec plus ou moins de capacités qu'au départ. Nous suivons s'ils peuvent continuer à produire.

Tant que la production se poursuit, la perte reste invisible.

Le travail ne faillit pas. Les personnes, discrètement, oui.

L'infirmière reste assise dans sa voiture pendant vingt minutes avant de rentrer chez elle.

Non pas parce que quelque chose ne va pas. Mais parce que c'est le temps qu'il lui faut pour retrouver suffisamment de forces pour partir.

## **Chapitre 4 — Nommer la distinction**

La renaissance n'élimine pas les coûts. Elle signifie simplement que les coûts n'augmentent pas plus vite que les revenus. Avec le temps, quelque chose revient.

Un menuisier que j'ai rencontré a passé la majeure partie de sa vie adulte à fabriquer des meubles. C'est un travail physique. Certains jours sont frustrants. Son dos lui fait plus mal qu'avant.

Mais lorsqu'il parle de son travail, il ne ressent aucune érosion. Après toutes ces années, son métier ne l'a pas diminué. Il est fatigué à la fin de la journée, mais pas vidé. Le lendemain matin ne nécessite aucune négociation.

C'est cela, la renaissance. Ce n'est pas l'enthousiasme. Ce n'est pas la facilité. Ce n'est pas l'absence de fatigue. C'est le retour.

À l'inverse, je connais une avocate qui adorait ses études de droit et qui a connu le succès dès ses débuts. Elle réussit selon tous les critères extérieurs. Elle continue de gagner des procès. Elle est respectée.

Mais lorsqu'elle parle de son travail aujourd'hui, il manque quelque chose. La fatigue ne disparaît pas. Chaque année, elle doit fournir davantage d'efforts intérieurs pour obtenir les mêmes résultats extérieurs. Elle a dit un jour à voix basse : « Je ne sais plus vraiment ce que je gagne à

faire cela. »

Même profession. Même intelligence. Même engagement. Retour différent.

Car la renaissance ne concerne pas le travail en soi. Elle concerne ce qui se passe entre une personne et son travail, au fil du temps.

La renaissance désigne un état d'engagement dans lequel une interaction soutenue rapporte plus qu'elle ne coûte.

C'est tout ce que cela signifie. Il ne s'agit pas d'amélioration. Il ne s'agit pas d'optimisation. Il ne s'agit pas de devenir meilleur. Il s'agit simplement de retour sur l'engagement fourni.

La renaissance n'élimine pas les coûts. Elle signifie que les coûts n'augmentent pas plus vite que le rendement. Au fil du temps, quelque chose revient.

C'est pourquoi la renaissance ne peut être comprise en quelques instants.

Vous ne pouvez pas savoir si elle est présente en demandant comment vous vous sentez au début, ni même comment vous vous sentez lors d'une bonne journée. La Renaissance ne devient identifiée qu'à travers la répétition.

Vous la voyez lorsque continuer ne nécessite pas plus d'énergie interne qu'auparavant. Vous la voyez lorsque l'engagement ne réduit pas progressivement ce qui vous tient à cœur. Vous la voyez lorsque l'effort n'a pas besoin d'être compensé juste pour rester au même niveau.

Ce ne sont pas des signaux émotionnels. Ce sont des signaux structurels.

La renaissance ne réside pas en une personne comme une propriété intrinsèque ou une capacité. Elle ne réside pas dans une activité comme une qualité inhérente. Elle apparaît dans l'interaction entre une personne et un contexte.

Une même personne peut faire l'expérience de la renaissance dans un rôle et de l'épuisement dans un autre. Une même activité peut être source de renaissance pour une personne et épuisante pour une autre.

Ce qui semble être une incohérence est en fait relationnel.

Une femme m'a un jour décrit son mariage de cette façon : « Cela n'a pas été facile. Mais je suis plus moi-même avec lui maintenant qu'au début. »

C'est cela, la renérgence dans une relation. Ce n'est pas l'absence de difficultés, mais la présence d'un retour.

Une autre femme, mariée depuis tout aussi longtemps, a dit quelque chose de différent : « Je l'aime. Mais je ne sais pas où je suis passée. »

Deux mariages. L'un renaissant, l'autre non.

## **Chapitre 5 — Où réside la renaissance**

Une fois que la renaissance est nommée, l'attention se tourne souvent vers l'intérieur. Les gens se demandent s'ils ont perdu leurs capacités, leur discipline, leur désir ou leur résilience.

C'est là une erreur de distinction.

Une kinésithérapeute a travaillé dans une clinique de rééducation pendant huit ans et trouvait son travail gratifiant. Elle connaissait ses patients, avait établi des relations de référence, comprenait le rythme de la charge de travail. Puis la clinique a été rachetée et elle a été transférée dans un établissement plus grand — même spécialité, même population — et en l'espace de dix-huit mois, elle était épuisée.

Elle n'avait pas changé. C'était le contexte qui avait changé.

La renaissance ne réside pas à l'intérieur d'une personne. Elle ne réside pas non plus à l'intérieur d'une activité, d'un rôle ou d'une relation en soi. Elle apparaît dans l'interaction entre une personne et un contexte, et ne devient identifiée qu'avec le temps.

Les gens peuvent être disciplinés, motivés, compétents et engagés, et pourtant constater que ce qu'ils font leur demande toujours plus d'énergie qu'ils n'en retirent.

Lorsque cela se produit de manière constante, l'explication ne peut être personnelle. C'est une propriété de l'interaction.

Comme la renaissance est relationnelle, elle ne se comporte pas de manière cohérente dans toutes les situations.

Une même personne peut faire l'expérience de la Renurgence dans un rôle et de l'épuisement dans un autre. Un même travail peut sembler enrichissant dans un contexte et contraignant dans un autre. Une même relation peut être durable pendant des années, puis, sans rupture ni trahison, devenir coûteuse à entretenir.

Ces changements sont souvent interprétés à tort comme de l'incohérence ou de la faiblesse. Ils ne sont ni l'un ni l'autre. Ils indiquent que la renaissance est contextuelle.

Changer soi-même échoue souvent.

Lorsque les gens sentent que le coût augmente, ils ajustent leurs efforts, leur attitude et leur stratégie. Ils deviennent plus prudents avec leur énergie. Ils gèrent leur rétablissement. Ils affinent leurs limites.

Parfois, cela permet de gagner du temps. Cela permet rarement de rétablir le retour sur l'engagement fourni.

Car ce qui a changé, ce n'est pas la façon dont la personne se présente. C'est ce que l'interaction exige désormais pour se poursuivre.

Évaluer la Renurgence de manière isolée revient à passer complètement à côté de l'essentiel.

Vous ne pouvez pas demander : « Cette activité est-elle régénératrice ? » Vous ne pouvez pas demander : « Suis-je une personne régénératrice ? »

Ces questions ramènent la distinction à des traits et à des objets.

La seule question qui ait du sens est la suivante : Que se passe-t-il entre moi et cela, au fil du temps ?

La kinésithérapeute n'a pas essayé de se soigner elle-même. Elle a changé d'établissement.

Mêmes mains. Même formation. Salle différente. Retour différent.

## **Chapitre 6 — La tromperie catégorique**

Et si le signal que vous suivez n'était pas le bon ?

Même lorsque les gens attendent suffisamment longtemps, ils continuent souvent à se focaliser sur la mauvaise chose. Ils recherchent ce qui leur donne de l'énergie.

C'est logique. Les expériences stimulantes sont vives. Elles s'annoncent d'elles-mêmes. Elles créent un sentiment d'urgence et un élan. Elles justifient les efforts fournis.

Mais dynamisant n'est pas synonyme de régénérant. Ce sont deux types de signaux complètement différents.

Les expériences stimulantes sont concentrées au début.

Elles apparaissent tôt. Elles atteignent leur apogée lorsque quelque chose est nouveau, exigeant ou chargé émotionnellement. Elles sont amplifiées par la nouveauté, la validation, la pression ou le risque.

L'énergie vous indique que quelque chose vous stimule. Elle ne vous indique pas ce que cette stimulation vous coûtera à long terme.

C'est pourquoi les expériences énergisantes peuvent coexister avec un épuisement constant. C'est souvent le cas.

Certains rôles sont énergisants parce qu'ils exigent une réactivité constante. Certains projets sont énergisants parce que les enjeux sont élevés et les délais serrés. Certaines relations sont énergisantes parce que l'intensité remplace la stabilité.

Dans chaque cas, l'énergie est réelle. Mais elle n'est pas restituée. Elle est dépensée.

L'énergie mobilise des capacités qui existent déjà. Elle puise dans les réserves. Elle ne vous dit pas si ces réserves seront reconstituées.

C'est là que réside la tromperie catégorique.

Les gens supposent que les expériences stimulantes sont de bons signaux et que les expériences épuisantes sont de mauvais signaux. Mais la stimulation mesure l'activation, pas le retour.

C'est pourquoi les gens recherchent un travail stimulant et finissent par se sentir vidés. C'est pourquoi l'intensité est confondue avec l'adéquation, et l'urgence avec le sens. La confusion ne semble pas être une confusion. Elle semble être un objectif.

La renaissance est différée.

Elle se révèle lentement, lorsque se présenter à nouveau n'est pas plus difficile qu'avant et que continuer ne nécessite pas de se préparer à l'avance.

Lorsque la renergénèse est présente, rien de particulier ne semble se produire. Continuer ne nécessite pas d'escalade. Le travail n'exige pas que vous vous réduisiez pour continuer à le faire. La résistance à laquelle vous vous attendiez ne se manifeste jamais complètement.

Ce ne sont pas des signaux énergisants. Ce sont des signaux de renaissance.

Une femme a travaillé pendant des années dans la communication de crise. Chaque jour était urgent. Les décisions étaient importantes. Elle était douée pour cela, et le rythme lui donnait le sentiment d'être vivante.

Elle a dit un jour que c'était le seul moment où elle se sentait pleinement éveillée.

Ce qu'elle n'a pas remarqué au début, c'est ce qui a suivi. Elle ne pouvait plus dormir sans vin. Elle a cessé de voir ses amis. Les week-ends sont devenus des zones de récupération plutôt

qu'une partie de sa vie.

Le travail était énergisant. L'interaction n'était pas régénératrice.

Ce qu'il lui a pris ne s'est pas manifesté sous forme d'épuisement. Cela s'est manifesté sous forme d'absence.

## **Chapitre 7 — L'erreur de personnalisation**

Une femme que je connais a passé des années comme directrice d'une organisation à but non lucratif. Elle croyait en la mission et était efficace dans son rôle. Peu à peu, le travail a commencé à lui demander plus qu'il ne lui rapportait.

Au début, elle ne le voyait pas ainsi. Elle se considérait comme le problème.

Elle a travaillé sur elle-même : elle a ajusté son emploi du temps, essayé de devenir plus résiliente, plus stable, plus durable.

Rien de tout cela n'a comblé ce qui manquait, car ce qui manquait n'était pas en elle. Ce qui avait changé, c'était ce qu'exigeait désormais l'interaction pour se poursuivre.

Pourquoi, lorsque quelque chose cesse de fonctionner, notre premier réflexe est-il presque toujours de nous tourner vers nous-mêmes ? Pas vers la situation. Pas vers ce qui a changé. Pas vers ce qu'exige désormais l'interaction. Vers nous-mêmes.

Les gens supposent qu'un élément interne a échoué. La capacité. La discipline. Le désir. La résilience. Ils cherchent un défaut qui expliquerait pourquoi ce qui semblait autrefois réalisable semble désormais coûteux.

Cette réaction est compréhensible. Elle est aussi généralement erronée.

L'erreur de personnalisation persiste parce que c'est la seule explication facilement disponible.

La vie moderne offre un vocabulaire abondant pour décrire l'insuffisance interne. Épuisement professionnel. État d'esprit. Équilibre. Limites. Prendre soin de soi. Ces idées sont familières et

socialement acceptables. Elles rendent l'épuisement compréhensible.

Ce qu'elles ne font pas, c'est localiser correctement le problème. Elles maintiennent l'attention à l'intérieur de la personne alors que le changement s'est produit dans l'interaction.

Lorsque la renaissance décline, les signes sont rarement spectaculaires.

Il n'y a pas d'effondrement. Pas de crise. Pas d'échec identifiée. Le travail fonctionne toujours. La relation tient toujours. Le rôle a toujours un sens sur le papier.

Ce qui change est plus subtil. Se présenter commence à nécessiter une préparation. L'absence devient nécessaire plutôt que réparatrice. L'espace pour tout ce qui se trouve en dehors de l'interaction se rétrécit.

Ces changements sont faciles à manquer. Et lorsqu'ils sont remarqués, ils sont presque toujours interprétés comme une faiblesse personnelle.

« Je devrais être capable de gérer cela. »

« Avant, j'arrivais à mieux gérer. »

« Les autres semblent bien s'en sortir. Pourquoi pas moi ? »

L'interaction reste incontestée.

Cette erreur est cruelle.

À mesure que la renaissance décline, les gens deviennent moins disponibles. L'attention se rétrécit. La tolérance diminue. Les capacités se réduisent.

Ces effets mêmes sont alors utilisés comme preuve que la personne est le problème.

L'interaction en exige davantage. La personne se replie sur elle-même pour s'y adapter. Ce repli sur soi est imputé à la personne.

Ce cercle vicieux peut persister pendant des années.

Le succès aggrave la situation, car il fournit des raisons de ne pas chercher.

Si quelque chose produit des résultats, il devient plus difficile de le remettre en question. Si d'autres en bénéficient, le coût semble justifié. Si partir perturberait les personnes ou les systèmes, l'auto-accusation semble responsable.

« Je ne peux pas me plaindre. »

« C'est important. »

« Ils ont besoin de moi. »

Le sens devient le prétexte pour l'extraction.

On considère rarement que la renaissance peut disparaître sans que personne n'ait rien fait de mal.

Pas de trahison. Pas de désalignement. Juste un changement progressif dans ce qu'exige l'interaction par rapport à ce qu'elle rapporte.

Lorsque cela se produit, aucun ajustement interne ne peut restaurer ce qui n'est plus donné en retour.

C'est pourquoi les conseils échouent si souvent à ce stade. Les conseils partent du principe que si la personne change, le résultat changera.

Mais la renaissance disparaît souvent seulement après que la personne se soit déjà adaptée autant qu'elle le pouvait. Une adaptation supplémentaire ne rétablit pas le rendement. Elle augmente les coûts.

Nommer l'erreur de personnalisation ne résout rien. Mais cela interrompt le réflexe de traiter la perte structurelle comme un échec personnel.

Cette interruption seule peut avoir un effet stabilisateur.

Si la renaissance ne vit pas en vous, son absence n'est pas un jugement sur qui vous êtes. C'est une information sur ce que vous êtes.

Sans cette distinction, les gens continuent d'essayer de se réparer pour des conditions qui ne peuvent être réparées de l'intérieur.

Et plus elles persistent, plus l'erreur devient coûteuse.

## **Chapitre 8 — Voir sans réparer**

Lorsque la renaissance devient identifiée, les gens s'attendent souvent à ce que quelque chose s'ensuive.

Une décision. Une action. Une correction.

Nous sommes habitués à des idées qui exigent un mouvement. Nous supposons que la clarté doit immédiatement se transformer en changement.

La renaissance ne fonctionne pas ainsi.

Ce qui change en premier, ce n'est pas le comportement, mais la pression.

Les gens remarquent ce dont ils n'ont plus à discuter. Ils cessent d'expliquer la hausse de l'engagement. Des situations qui semblaient autrefois gérables commencent à apparaître clairement comme coûteuses.

Rien n'a encore été décidé. Mais quelque chose s'est clarifié.

De l'extérieur, ce moment peut ressembler à de l'hésitation, ou à de l'indécision de l'intérieur.

Ce n'est pas le cas. Il s'agit d'un réajustement de ce qui peut être supporté sans distorsion.

Avant que la renaissance ne soit identifiée, les gens tolèrent beaucoup de choses parce qu'ils croient que le coût est temporaire, justifié ou personnel. Une fois que cette croyance s'estompe, l'endurance perd son poids moral. Non pas parce que l'engagement s'est estompé, mais parce que l'explication qui le soutenait n'est plus valable.

La directrice de l'organisation à but non lucratif mentionnée plus haut n'a pas quitté son emploi dès qu'elle a compris ce mécanisme. Ce qui a changé en premier était plus discret et plus important.

Elle a cessé de se dire qu'elle était le problème.

Pendant des semaines, rien n'a changé en apparence. Elle continuait à diriger les programmes. Elle continuait à gérer le conseil d'administration. Elle continuait à répondre aux e-mails qui arrivaient après le dîner et avant le petit-déjeuner.

Mais à l'intérieur de son travail, quelque chose avait changé. Elle ne luttait plus contre sa propre fatigue. Elle a cessé d'interpréter l'épuisement comme une preuve qu'elle devait faire plus d'efforts, mieux dormir, se soucier moins. Le poids était toujours là. Elle a simplement cessé de l'alourdir en se battant contre elle-même pour ne pas le ressentir.

Un matin, elle a remarqué qu'elle avait dormi toute la nuit sans repasser en boucle les problèmes du lendemain dans sa tête. Elle ne se souvenait pas de la dernière fois où cela lui était arrivé. Rien n'avait changé à l'extérieur. Le travail n'était pas devenu plus facile. Elle avait simplement cessé de porter le fardeau supplémentaire de croire que les difficultés étaient de sa faute.

Ce changement était important. Il a modifié ce qu'elle pouvait continuer à payer sans prétendre que c'était temporaire. Il a changé la façon dont elle se retenait pour continuer à avancer.

Il y a un soulagement particulier à ne plus essayer de se réparer soi-même.

Lorsque la renaissance disparaît, les gens supposent souvent que quelque chose en eux doit être réparé. Ils cherchent des ajustements qui rendront l'interaction à nouveau possible. Ils expérimentent avec des limites, des routines, des attitudes. Ils lisent des ouvrages sur la résilience. Ils se demandent si une thérapie, la méditation ou un emploi du temps matinal différent pourraient les aider.

Tout cela suppose que le défaut est interne et que la solution réside dans la modification de soi.

Voir la renaissance permet de replacer le problème. Ce qui devient identifiée n'est pas un défaut, mais un changement dans ce qui est renvoyé.

Cette visibilité allège immédiatement le fardeau. Avant même tout changement externe, quelque chose à l'intérieur s'allège.

Le corps se détend. L'attention s'élargit. Les matins semblent moins tendus.

Ce n'est pas une décision. Ce n'est pas un plan. C'est ce qui se passe lorsque la question passe de « Qu'est-ce qui ne va pas chez moi ? » à « Qu'est-ce que cela me rapporte réellement ? ».

La directrice de l'organisation à but non lucratif ne savait pas encore ce qu'elle allait faire. Elle n'avait pas décidé de partir, de rester ou de renégocier. Ces questions étaient encore devant elle.

Ce qu'elle avait fait, c'était cesser de chercher à se résoudre elle-même.

Et dans cette pause, avant toute action, avant tout changement identifiée par les autres, elle s'était déjà sentie plus légère.

Non pas parce qu'elle avait trouvé une solution.

Mais parce qu'elle n'y ajoutait plus son propre poids.

## **Partie II : Pourquoi les situations sont façonnées**

### **Chapitre 9 : Les situations ne sont pas neutres**

Une enseignante a changé d'école, mais sa matière, son niveau scolaire et même sa ville sont restés les mêmes. Dans la première école, elle était épuisée chaque année dès le mois de mars. Dans la seconde, elle était fatiguée, mais intacte en juin. Elle a supposé qu'elle avait mûri. Qu'elle avait amélioré ses limites. Qu'elle avait appris à gérer son rythme.

Puis elle a regardé de plus près.

Dans la première école, elle enseignait six matières avec quatre préparations différentes. Dans la seconde, quatre matières avec deux préparations. Dans la première, elle n'avait pas de salle de classe et se déplaçait d'une salle à l'autre avec un chariot. Dans la seconde, elle avait son propre espace. Dans la première, les périodes de préparation étaient dispersées et souvent interrompues. Dans la seconde, elles étaient bloquées et protégées.

Elle n'avait pas changé. C'était l'organisation qui avait changé.

Les situations ne sont pas des conteneurs neutres.

Ce sont des arrangements. Elles ont une forme. Avant même que quiconque n'y entre, elles comportent déjà des exigences implicites, structurelles, souvent invisibles.

Un emploi n'est pas seulement un rôle. C'est une configuration de répétition, de rythme, d'exposition et d'attentes. Une relation n'est pas seulement deux personnes. C'est un schéma qui détermine qui prend l'initiative, qui s'adapte, qui assume quoi. Une salle de classe n'est pas seulement une pièce. C'est une structure qui exige certaines choses de tous ceux qui s'y trouvent, que ces conditions aient été choisies ou non.

Ces arrangements existent avant votre arrivée. Ils continuent d'exister, que vous les remarquiez ou non.

Il s'agit d'une description, pas d'une accusation. Les situations sont façonnées par la manière dont elles sont construites, et non par ceux qui les habitent.

Lorsque quelque chose devient coûteux au fil du temps, le premier réflexe est de se remettre en question. Est-ce que je m'y prends mal ? Suis-je inadapté à cette situation ? Dois-je faire plus d'efforts, m'adapter davantage, mieux tolérer les exigences ?

Reconnaître la renégence interrompt cet instinct. Elle montre que le coût n'est souvent pas personnel.

Il y a une étape supplémentaire. Le coût est souvent structurel.

Un homme et son frère ont hérité ensemble de l'entreprise de leur père. Ils avaient grandi de la même manière, reçu la même formation et détenaient des parts égales. En l'espace de deux ans, l'un était dynamisé par le travail et l'autre épuisé.

La différence ne résidait pas dans leur engagement ou leurs capacités. Elle résidait dans leur position. L'un s'occupait des clients et des relations externes, avec une grande visibilité, des interactions variées et des retours clairs. L'autre s'occupait des opérations et de la logistique, avec un travail invisible, des décisions répétitives et des problèmes qui ne trouvaient jamais de solution. Une seule entreprise, deux structures, deux coûts très différents.

Le coût ne réside pas dans votre psychologie. Il réside dans l'organisation. Dans la fréquence à laquelle quelque chose se répète. Dans la rapidité avec laquelle cela évolue. Dans le nombre de demandes qui se chevauchent. Dans qui fait quoi et pendant combien de temps.

Ce sont là des caractéristiques de la situation, pas des caractéristiques qui vous sont propres.

Les situations concentrent les coûts à travers des caractéristiques structurelles spécifiques. Ce ne sont pas des leviers à actionner. Ce sont des schémas à observer. La plupart des gens peuvent les identifier immédiatement une fois qu'ils savent où regarder.

Répétition. La fréquence à laquelle la même demande se répète. Une tâche effectuée une seule fois n'a pas le même coût qu'une tâche effectuée quotidiennement pendant des années. Le contenu peut être identique, mais le coût ne l'est pas.

Rythme. À quelle vitesse la situation évolue. Une décision prise chaque semaine est différente d'une décision prise toutes les heures. Le rythme modifie les possibilités de récupération.

Densité. Combien de demandes occupent le même espace. Un rôle avec une seule responsabilité a un coût différent d'un rôle avec sept responsabilités, même si chaque responsabilité prise isolément serait gérable.

Exposition. Quelle partie de vous-même la situation révèle-t-elle ? Certaines dispositions ne demandent que votre rendement. D'autres demandent votre attention, vos émotions, votre présence. L'exposition n'est pas un effort. C'est de la visibilité, et la visibilité a son propre coût.

Concentration des rôles. Qui fait quoi. Dans certaines situations, les demandes sont réparties. Dans d'autres, elles s'accumulent sur la même personne, encore et encore.

Séquençage. Ce qui suit quoi. Les mêmes tâches ont un coût différent selon ce qui les précède. L'ordre est plus important que le volume.

Aucune de ces variables n'est une instruction. Ce sont des observations. Les connaître ne vous dit pas ce qu'il faut changer. Cela vous indique où se concentrent les coûts.

Lorsque la structure est invisible, chaque problème semble personnel.

L'épuisement est perçu comme une faiblesse. La difficulté est perçue comme un mauvais ajustement. L'augmentation du coût du maintien en poste est perçue comme quelque chose que vous devriez être capable de gérer si seulement vous étiez plus doué pour vous gérer vous-même.

Lorsque la structure devient identifiée, quelque chose change. Le problème ne se situe plus en vous. Il se situe dans l'organisation. Vous pouvez toujours choisir comment réagir, mais vous n'êtes plus confus quant à ce à quoi vous réagissez.

## **Chapitre 10 : Le coût est structurel**

L'infirmière qui s'asseyait dans sa voiture après chaque garde travaillait dans deux services depuis cinq ans. Même hôpital, même échelle salariale, même population de patients.

Dans le premier service, elle était stable. Fatiguée, mais fonctionnelle. Elle aimait son travail. Elle se voyait le faire pendant des années.

Puis, le personnel a changé et elle a été mutée à un autre étage.

Au bout de huit mois, elle envisageait de quitter complètement la profession.

Elle pensait que quelque chose avait changé en elle. Épuisement compassionnel. Burnout. Elle avait lu des articles à ce sujet. Elle correspondait à la description. Elle a commencé à se demander si elle avait vraiment été faite pour ce travail, si ses premières années n'avaient pas

été marquées par un enthousiasme naïf qui finissait par s'estomper.

Elle a fait ce que font les gens lorsqu'ils pensent que le problème vient d'eux-mêmes. Elle s'est adaptée. Elle a essayé de dormir davantage, même si son emploi du temps rendait cela difficile. Elle a essayé de se soucier moins des autres, même si cela lui semblait être une trahison. Elle a essayé de compartimenter, même si les murs ne tenaient jamais.

Rien n'y fit. Non pas parce qu'elle ne faisait pas d'efforts, mais parce qu'elle cherchait la solution dans la mauvaise variable.

Quand elle s'est enfin penchée sur les structures, et non sur ses sentiments, ses efforts ou son attitude, la différence était flagrante.

Dans la première unité, les horaires étaient prévisibles. Les dossiers étaient remplis pendant le service. L'infirmière responsable s'occupait de la communication avec les familles. Les pauses étaient protégées. Lorsque les choses tournaient mal, il y avait du renfort.

Dans le deuxième service, les gardes étaient régulièrement prolongées sans préavis. Les dossiers s'accumulaient après les heures de travail. Les infirmières géraient seules les questions des familles, entre deux tâches, sans soutien. Les pauses avaient lieu quand elles le pouvaient, ce qui signifiait qu'elles n'avaient souvent pas lieu. Quand les choses tournaient mal, vous vous débrouilliez.

Même infirmière. Mêmes compétences. Même intention. Structures différentes. Coûts différents.

Elle n'était pas devenue moins compétente. Elle avait simplement été placée dans un environnement qui exigeait plus d'elle que le précédent.

Le coût n'est pas un jugement de valeur. C'est le résultat d'un arrangement.

Cela semble évident une fois nommé, mais c'est rarement le cas. Lorsque quelque chose devient plus difficile à supporter, l'instinct est presque toujours de se replier sur soi-même. Qu'est-ce que je fais de mal ? Pourquoi je n'arrive pas à gérer ça ? Qu'est-ce qui me manque et que les autres semblent avoir ?

Cet instinct n'est pas irrationnel. Il est acquis. On nous enseigne que les résultats reflètent les efforts, que la difficulté est un signe d'inadéquation, que la bonne attitude peut tout rendre possible. Ainsi, lorsque le coût augmente, nous cherchons la faille en nous-mêmes.

Nous redoublons d'efforts. Nous nous adaptons. Nous gérons notre énergie, nos attentes, nos réactions. Nous nous demandons si nous avons besoin de meilleures habitudes, de plus de discipline, d'une approche différente.

Parfois, ces ajustements aident. Souvent, ils n'aident pas. Non pas parce que l'effort est vain, mais parce que le coût ne provenait pas de là où nous le pensions.

Une même personne dans deux structures différentes connaîtra deux coûts différents. Non pas parce qu'elle a changé, mais parce que les exigences ont changé. Ce qui lui était demandé a changé, pas sa force.

La structure n'est pas un arrière-plan. Ce n'est pas un contexte. Ce n'est pas la scène sur laquelle s'expriment les qualités personnelles.

La structure est le lieu où le coût est généré.

Un poste comportant une seule responsabilité a un coût différent d'un poste en comportant sept, même si chaque responsabilité prise isolément est gérable. Un emploi du temps qui permet de récupérer a un coût différent d'un emploi du temps qui ne le permet pas, même si les heures sont identiques. Un poste avec une solution de secours a un coût différent d'un poste sans solution de secours, même si la tâche est la même.

Ce ne sont pas des variables personnelles. Ce sont des variables architecturales. Et l'architecture se moque de vos efforts.

Lorsque le coût est structurel, l'effort ne le réduit pas.

L'effort peut le masquer. L'effort peut retarder ses conséquences. L'effort peut gagner du temps avant que le poids ne devienne insupportable.

Mais les efforts déployés contre la structure sont des efforts consommés, et non des efforts récompensés.

C'est pourquoi les gens s'épuisent si souvent dans des situations qui ne s'améliorent jamais. Ils partent du principe qu'un engagement plus important produira des résultats différents. Ils redoublent d'efforts. Ils sacrifient leur sommeil, leurs relations, leur marge de manœuvre. Ils appellent cela du dévouement.

En réalité, elles paient plus cher pour obtenir le même rendement, voire moins.

La structure n'a pas changé. Seul le prix a changé.

Faire plus d'efforts fonctionne lorsque l'obstacle est interne, lorsque les compétences font défaut, lorsque l'attention s'est détournée, lorsque les efforts ont véritablement faibli. Faire plus d'efforts ne fonctionne pas lorsque l'obstacle est architectural. Lorsque la situation elle-même est conçue pour extraire plus qu'elle ne rapporte, aucune optimisation personnelle ne pourra inverser la tendance.

Vous ne pouvez pas surpasser une structure qui fonctionne exactement comme prévu.

Il y a quelque chose qui s'allège lorsque le coût cesse d'être personnel.

Non pas parce que la responsabilité disparaît. Vous êtes toujours dans la même situation. Vous devez toujours décider quoi faire.

Le poids de l'auto-accusation s'allège.

Vous n'avez plus besoin de vous résoudre vous-même pour résoudre le problème. Vous n'avez plus besoin de vous demander ce qui ne va pas en vous. Vous n'avez plus besoin de mériter le droit d'être fatigué en prouvant d'abord que vous avez fait suffisamment d'efforts.

Le coût est réel. Il a toujours été réel. Il découle de l'arrangement, pas de votre insuffisance.

Mais cela déplace la question. La question n'est plus « Qu'est-ce qui ne va pas chez moi ? », mais « Que demande cette situation, et à quel prix ? ».

Il est possible de répondre à cette question. Pas facilement, pas toujours clairement, mais honnêtement.

Et les questions honnêtes, contrairement à l'auto-accusation, mènent parfois quelque part.

## **Chapitre 11 : Endurance et adaptation**

Il existe deux façons de soutenir quelque chose. La première est lorsque l'arrangement vous apporte suffisamment en retour. La seconde est lorsque vous absorbez tout ce qu'il faut.

De l'extérieur, elles sont indiscernables.

Les deux produisent un engagement durable. Les deux maintiennent les gens présents dans des situations au fil du temps. Les deux ressemblent à de l'engagement, de la responsabilité, de la persévérance.

La différence est invisible jusqu'à ce que l'on se demande ce qui est consommé pour les maintenir.

L'adéquation, c'est lorsque l'arrangement rapporte suffisamment pour continuer. La personne reste parce que rester est viable. L'interaction ne nécessite pas de sacrifices croissants pour être maintenue.

L'endurance, c'est lorsque la personne paie la différence. Elle reste parce qu'elle est prête à absorber ce que cela coûte, non pas parce que le coût est raisonnable, mais parce qu'elle a décidé de le supporter quoi qu'il arrive.

Les deux permettent de faire avancer les choses. Un seul est structurellement solide.

Une femme a dirigé son département pendant onze ans. Elle était respectée. L'équipe fonctionnait bien. Les projets étaient livrés à temps. La direction citait son groupe comme preuve que les choses fonctionnaient.

Ce que personne ne voyait : elle arrivait tôt pour réparer ce qui s'était cassé pendant la nuit. Elle récrivait le travail que d'autres avaient mal fait plutôt que de le renvoyer. Elle absorbait les

plaintes de ses supérieurs afin que son équipe n'ait pas à le faire. Elle planifiait ses propres tâches après les heures de travail, car la journée était consacrée aux problèmes de tous les autres.

Le département ne fonctionnait pas. Elle travaillait. Et la différence était invisible tant qu'elle continuait à payer.

Quand quelqu'un endure une situation pendant des années, la longévité elle-même devient une preuve.

Cela doit fonctionner, sinon cette personne serait partie. Cela doit être viable, sinon cela se serait effondré.

Ce raisonnement est omniprésent. Il régit la manière dont les institutions évaluent les rôles, dont les familles évaluent les arrangements, dont les individus jugent leurs propres choix.

Si cela a duré, c'est que cela doit être viable.

Mais la durée ne prouve pas l'adéquation. Elle prouve seulement l'endurance.

Une personne peut maintenir pendant des décennies quelque chose qui n'a jamais été structurellement solide. Elle peut absorber des coûts qui auraient dû être répartis. Elle peut maintenir ensemble ce qui, autrement, s'effondrerait.

La situation survit non pas parce qu'elle fonctionne, mais parce que quelqu'un s'efforce de la maintenir en vie.

Ce n'est pas une question d'adéquation. C'est une question de capacité à supporter la charge.

L'endurance ne signifie pas que quelque chose fonctionne. Cela signifie que quelqu'un travaille.

La capacité peut être utilisée à bon escient ou à mauvais escient. Elle peut être utilisée pour des arrangements qui rapportent ce qu'ils coûtent, ou pour des arrangements qui ne rapportent rien. Elle peut être utilisée en toute connaissance de cause ou à l'insu de tous.

Dépenser n'est pas la même chose qu'investir. Une capacité dépensée sans retour est une capacité perdue.

Lorsque l'endurance est suffisamment longue, les gens oublient que la situation a jamais été remise en question. Le coût devient normal. Le sacrifice devient une routine. Ce qui était autrefois une décision devient simplement la norme.

C'est ainsi que persistent les structures qui ne fonctionnent pas. Non pas parce qu'elles sont adaptées, mais parce que quelqu'un les supporte.

Les cultures admirent l'endurance.

La personne qui reste quand les autres partent. Celle qui persévère malgré les difficultés. Celle qui n'abandonne pas.

Cette admiration n'est pas toujours mauvaise. Parfois, l'endurance est appropriée. Parfois, le coût en vaut la peine. Parfois, il n'y a pas de meilleure option, et rester est le choix honnête.

L'admiration devient dangereuse lorsqu'elle cesse de poser des questions.

Lorsque l'endurance est considérée comme une vertu, la structure sous-jacente cesse d'être examinée. Le coût est supposé raisonnable parce que quelqu'un continue de le payer.

La personne qui persévère devient la preuve que la situation est bonne, alors qu'en réalité, elle est peut-être la seule raison pour laquelle elle ne s'est pas effondrée.

Cela protège la structure au détriment de la personne.

Beaucoup de gens endurent sans se rendre compte qu'ils endurent.

Elles supposent que le coût est normal. Elles supposent que tout le monde le paie. Elles ne se considèrent pas comme absorbant quelque chose d'insoutenable. Elles se considèrent comme faisant ce qui doit être fait.

Ce qui semble être une faiblesse est souvent le contraire : les personnes très compétentes endurent le plus longtemps parce qu'elles en sont capables. Elles ne considèrent pas la situation comme défallante, car elles parviennent encore à la maintenir.

Le signal n'arrive que plus tard, lorsque le coût a atteint un niveau tel qu'aucun ajustement ne peut plus y remédier.

À ce moment-là, la question n'est plus de savoir si la structure était solide. Il s'agit de savoir comment se remettre d'années passées à payer ce qui n'aurait jamais dû être demandé.

Les situations qui conviennent ne nécessitent pas d'endurance pour être maintenues. Elles rapportent suffisamment pour continuer. Elles ne dépendent pas de quelqu'un qui absorbe des coûts déraisonnables. Elles ne s'effondrent pas dès que la personne qui supporte la charge s'en va.

Cela ne signifie pas pour autant que les situations qui conviennent sont faciles. Elles peuvent tout de même être exigeantes. Elles peuvent tout de même nécessiter des efforts, de l'attention, des sacrifices.

Mais le coût est proportionné. Le rendement est présent. L'arrangement n'extrait pas discrètement plus qu'il ne rend.

La femme a quitté son département après onze ans. En six mois, deux projets ont échoué, trois personnes ont démissionné et la direction a qualifié la situation de crise.

Il y avait toujours eu une crise. Elle l'avait simplement absorbée.

## **Chapitre 12 : Faux effet de levier**

Lorsque le coût devient identifiée, la pression pour agir se fait sentir presque immédiatement.

Il faut faire quelque chose. La situation ne peut pas simplement continuer ainsi. Maintenant que le problème est clair, une réponse est nécessaire.

Cet instinct n'est pas mauvais. Il est humain. Le malaise appelle une solution. La clarté semble devoir entraîner un mouvement.

Tout mouvement ne réduit pas nécessairement les coûts.

Certaines actions semblent être des leviers, mais ne le sont pas. Elles consomment de l'énergie, créent de l'activité, donnent l'impression que quelque chose change, alors que la structure reste exactement la même.

Il s'agit d'un faux effet de levier. Il apparaît dans tous les domaines où l'action est possible, mais où la traction ne l'est pas.

Un développeur d'une petite start-up a passé des mois à soulever des préoccupations concernant l'état de leur logiciel. Le système avait été construit rapidement et corrigé à plusieurs reprises. Chaque nouvelle fonctionnalité cassait quelque chose ailleurs. Il en a parlé lors de réunions, a rédigé de la documentation, a proposé de prendre le temps de reconstruire correctement les parties fragiles. Son directeur technique était d'accord à chaque fois. Les problèmes étaient réels. Ils les résoudraient après la prochaine version.

La version suivante est sortie. Puis une autre. La refonte n'a jamais eu lieu.

Il n'était pas naïf. Il connaissait le schéma. Mais à chaque fois, la pression pour agir l'a poussé à prendre la seule mesure à sa disposition : faire une nouvelle proposition. L'alternative, ne rien faire, revenait à regarder le système s'effondrer.

Les discussions se sont poursuivies. Les problèmes aussi.

Le faux effet de levier est une action qui ne peut raisonnablement modifier ce qu'elle vise.

C'est la conversation qui a déjà eu lieu, avec la même personne, sur le même sujet, dans l'espoir d'obtenir des résultats différents. C'est la réorganisation qui modifie les titres sans modifier les exigences. C'est la limite annoncée mais non respectée. C'est l'engagement à redoubler d'efforts pour quelque chose qui ne répond pas à ces efforts.

Aucune de ces actions n'est stupide. Elles ont toutes un sens sur le moment. Elles donnent l'impression de faire quelque chose parce qu'elles font quelque chose.

Mais faire quelque chose n'est pas la même chose que changer quelque chose. Le faux effet de levier, c'est l'effort dépensé là où l'effort n'a aucune prise.

Le faux levier persiste parce qu'il satisfait le besoin de réagir.

Lorsqu'une situation est douloureuse, l'inaction ressemble à de la complicité. Ne rien faire ressemble à de l'acceptation. L'esprit cherche tout ce qui est à sa portée, tout ce qui peut être ajusté, dit, tenté, car agir est plus agréable qu'attendre.

C'est ainsi que les gens gèrent une clarté insupportable.

Chaque tentative qui ne peut aboutir demande tout de même un certain effort.

La satisfaction est temporaire. L'action est accomplie. La situation reste inchangée. Et maintenant, il y a moins de capacité qu'avant, dépensée pour quelque chose qui ne pouvait pas fonctionner.

L'une des caractéristiques d'un faux effet de levier est qu'il se répète.

La même conversation. La même tentative. Le même ajustement, réessayé avec une légère variation.

Une femme a tout essayé pour changer la façon dont sa mère vieillissante lui parlait. Elle a fixé des limites. Elle a expliqué ses sentiments. Elle a écrit des lettres lorsque les conversations échouaient. Elle a essayé la distance, puis la proximité, puis des visites structurées avec des limites de temps claires. Chaque approche semblait être une nouvelle stratégie. Chacune a produit le même résultat.

Elle ne faisait rien de mal. Elle essayait tout ce qui était à sa disposition. Mais les habitudes de sa mère étaient ancrées depuis des décennies.

Après sept ans d'efforts, elle n'avait pas amélioré sa relation. Elle s'était appauvrie. Ses efforts lui avaient coûté plus cher que le problème lui-même.

Si l'action avait eu un effet, la répétition n'aurait pas été nécessaire. Quelque chose aurait changé.

Lorsque la même démarche est répétée, il convient de se demander si elle a jamais eu un effet ou si elle n'avait qu'une apparence de réponse.

Parfois, un faux effet de levier remplit une fonction qui va au-delà de l'action elle-même.

Il permet aux gens de dire qu'ils ont essayé. Il fournit la preuve d'un effort. Il protège contre l'accusation, venant des autres ou de soi-même, de n'avoir rien fait.

Cette protection est réelle. Elle a de la valeur. Dans certaines situations, le fait d'être vu agir importe plus que l'efficacité de l'action.

La protection n'est pas synonyme de changement.

Reconnaître un faux levier ne révèle pas où se trouve le véritable levier. C'est une question plus difficile, qui n'a pas de réponse générale. Le véritable levier est local. Il dépend de la structure spécifique, des variables spécifiques, du moment spécifique.

La reconnaissance a un effet plus discret : elle évite de gaspiller des efforts dans des actions qui ne peuvent pas fonctionner.

Le développeur a fini par partir. Non pas parce qu'il avait abandonné, mais parce qu'il avait finalement compris que ses propositions n'avaient jamais été un levier. Elles n'étaient que des motions.

À ce moment-là, il était moins présent qu'au début. Et cette partie ne reviendrait pas.

## **Chapitre 13 : Quand la refonte consume la disponibilité**

Ils étaient mariés depuis dix-huit ans. Aucune crise. Aucune trahison. Aucun problème particulier à signaler.

Juste une lente accumulation de déséquilibres : logistique, travail émotionnel, le travail silencieux consistant à faire fonctionner un foyer et à élever deux enfants. L'un d'eux en assumait la majeure partie. Ils le savaient tous les deux.

Ils ont essayé d'y remédier.

Tout d'abord, des bilans hebdomadaires. Le dimanche soir, après avoir couché les enfants. Ils discutaient de ce qui fonctionnait, de ce qui ne fonctionnait pas, de ce qui devait changer. Ces bilans nécessitaient une préparation : réfléchir à la semaine écoulée, organiser les préoccupations, moduler le ton pour que la conversation reste productive.

Elle faisait aussi la plupart de ce travail.

Puis, ils ont adopté un cadre de communication tiré d'un livre que quelqu'un leur avait recommandé. Rôles de locuteur et d'auditeur. Déclarations réfléchies. Temps réservé aux sujets difficiles. Cela a aidé, pendant un certain temps. Mais maintenir ce cadre était une autre tâche.

Cette tâche était également répartie de manière inégale.

Puis un tableau de répartition des tâches. Explicite. Visible sur le réfrigérateur. Il clarifiait les attentes. Il fallait également que quelqu'un le crée, le mette à jour et remarque quand il n'était pas respecté. Elle le remarquait. Il oubliait de le consulter.

Puis la thérapie. Cela les a aidés à communiquer. Cela exigeait également de planifier, de se déplacer, de payer et de faire le point après coup. C'est elle qui a trouvé le thérapeute. C'est elle qui a suivi les rendez-vous. C'est elle qui a évoqué ce dont ils avaient discuté quand lui ne le faisait pas.

Chaque tentative demandait de l'énergie. Chaque solution ajoutait une nouvelle chose à gérer.

Rien de tout cela n'était mauvais. Tout cela était un effort fait de bonne foi. Mais chaque tentative de réorganisation nécessitait des ressources : de l'espoir, de la planification, de la régulation émotionnelle, du suivi. Et ces ressources provenaient de la personne qui était déjà épuisée.

La réorganisation demandait à celle qui était vide de fournir l'énergie nécessaire pour changer la situation.

C'est là que la réorganisation devient paradoxale.

Changer une situation demande de l'énergie, la même énergie que la situation épuise déjà.

Cela demande de l'attention. Cela demande du temps. Cela demande la volonté de supporter l'instabilité pendant que de nouvelles dispositions sont testées. Tout cela fait appel à la disponibilité, cette même disponibilité que la situation coûteuse a déjà consommée.

Lorsqu'une situation est coûteuse, la refonte semble être la réponse responsable. Si quelque chose ne fonctionne pas, changez-le. Ajustez la structure. Trouvez une configuration moins coûteuse.

Le problème n'est pas la refonte en soi. Le problème est ce qu'exige la refonte.

La refonte démontre un engagement. Elle montre que vous n'abandonnez pas. Elle signale que vous croyez que la situation peut s'améliorer.

Les gens tentent de repenser les choses même lorsqu'ils n'ont plus rien.

Ils ne considèrent pas cela comme une dépense de leurs dernières réserves. Ils considèrent cela comme un investissement dans un avenir meilleur. Ils partent du principe qu'une fois la refonte terminée, le retour sur l'engagement fourni justifiera le coût.

C'est parfois le cas. Parfois, la nouvelle organisation fonctionne.

Mais parfois, la refonte échoue. Ou ne réussit que partiellement. Ou prend plus de temps que prévu. Et lorsque les résultats sont enfin visibles, les efforts consacrés à changer la situation n'ont plus rien laissé pour l'habiter.

La refonte a fonctionné. La personne n'y a pas survécu.

Il existe un schéma plus difficile à percevoir.

Parfois, la refonte n'est pas une tentative pour rendre une situation viable. C'est une tentative pour éviter d'admettre qu'elle ne l'est pas.

Si vous essayez toujours de réparer quelque chose, vous n'avez pas à décider de l'abandonner. La refonte prolonge le délai. Elle crée une activité qui donne l'impression d'avancer. Elle reporte la confrontation avec une question plus simple, mais plus douloureuse : faut-il vraiment continuer ?

L'espoir placé dans des structures qui ne peuvent pas changer reste un espoir perdu. Et la refonte qui retarde la sortie rend souvent celle-ci plus difficile, et non plus facile.

Le couple ne le savait pas à l'époque.

Chaque intervention semblait être un progrès. Chaque cadre, chaque tableau, chaque conversation programmée était la preuve qu'ils prenaient le problème au sérieux.

Mais la personne qui avait toujours porté plus lourd se retrouvait désormais à porter le déséquilibre initial ainsi que l'infrastructure conçue pour le corriger.

Elle ne se contentait pas de gérer le ménage. Elle gérait la gestion du ménage.

La refonte avait ajouté une couche supplémentaire. Elle n'avait pas supprimé la charge d'origine.

La refonte pose la question suivante : comment faire pour que cela fonctionne ?

Elle ne pose pas la question suivante : « Faut-il faire en sorte que cela fonctionne ? »

C'est une question différente. On y répond en examinant ce que la situation rapporte, non pas ce qu'elle pourrait rapporter, ni ce qu'elle rapportait autrefois, mais ce qu'elle rapporte réellement aujourd'hui, après tout ce qui a été essayé.

Certaines situations réagissent au changement structurel. La refonte a du sens lorsqu'il est possible de la tenter, lorsque le coût du changement ne provient pas de réserves déjà épuisées.

La refonte a du sens lorsque l'échec est surmontable, lorsque l'échec d'une tentative ne consomme pas le peu qui reste.

Le couple a fini par s'arrêter.

Non pas parce qu'ils avaient abandonné. Non pas parce qu'ils ne s'en souciaient plus.

Ils ont arrêté parce qu'elle n'avait plus rien pour construire.

La dernière conversation s'est déroulée dans le calme. Elle a dit qu'elle ne pouvait plus créer un autre cadre, un autre tableau, une autre réinitialisation. Elle ne savait pas ce qu'elle voulait à la place. Elle savait juste que la refonte était devenue ce qui la consumait.

Il l'a écoutée. Il n'a pas discuté. Il l'avait vue tout porter, y compris le fait de porter tout cela.

Ils n'ont rien décidé ce soir-là. Ils ont simplement cessé de prétendre que faire plus d'efforts équivalait à progresser.

Elle a vu à quel point elle avait dépensé son énergie à changer l'arrangement plutôt qu'à vivre avec.

Elle n'avait pas de plan. Mais elle ne se demandait plus où était passée son énergie.

Et elle avait cessé de dépenser ce qu'elle n'avait pas pour une réponse qui n'arrivait pas.

## **Chapitre 14 : Ce qu'exige la renaissance**

Un homme avait un ami qu'il connaissait depuis vingt ans. Ils se parlaient presque toutes les semaines. Il l'écoutait quand les choses allaient mal : problèmes professionnels, divorce, soucis de santé. Il était là. Il se souvenait. Mais lorsque sa propre vie est devenue difficile, les appels ont changé. Son ami l'écoutait brièvement, puis revenait à ses propres préoccupations. Pas cruellement. Pas consciemment. L'amitié n'était tout simplement pas structurée pour fonctionner dans les deux sens.

De nombreuses situations sont conçues uniquement pour extraire. Rien dans leur conception ne permet un retour en arrière. Lorsque c'est le cas, aucun ajustement ne permettra d'y parvenir.

Il doit y avoir une marge, un espace entre la capacité et la demande, où la récupération peut avoir lieu.

Lorsqu'une situation consume tout ce qui est disponible, il ne reste plus rien pour accueillir le retour. Même si quelque chose est offert en retour, il n'y a pas de place pour le recevoir.

Certaines situations éliminent la marge dès leur conception. Dans ces cas-là, le renouvellement n'a nulle part où se produire.

Un chirurgien qui enchaîne les gardes. Un enseignant qui n'a pas de temps pour préparer ses cours. Un parent qui n'est jamais disponible.

La répétition ne doit pas s'accumuler plus vite qu'elle ne peut être absorbée.

Certaines situations exigent la même chose encore et encore, et chaque fois, cela coûte à peu près le même prix. La personne peut y faire face, se rétablir, puis y faire face à nouveau.

D'autres situations s'accumulent. Chaque répétition laisse des traces. Le coût de la dixième fois est plus élevé que celui de la première, non pas parce que la tâche a changé, mais parce que ce qui a précédé n'a jamais été effacé.

Ce qui est rendu doit être recevable.

Parfois, le retour existe, mais ne peut être utilisé. Un emploi offre une rémunération, mais pas de repos. Une relation offre de l'affection, mais pas d'espace. Un rôle offre de la reconnaissance, mais pas d'autonomie.

Une architecte remportait régulièrement des prix. Les clients louaient sa vision. Le cabinet mettait en avant son travail dans ses présentations. Rien de tout cela ne réduisait ses heures facturables ni ne lui donnait le temps de développer les idées qui avaient fait sa réputation. La reconnaissance était réelle. Elle ne tenait pas compte de ce qui était dépensé.

Le retour est réel. Il est également sans rapport avec ce qui est épuisé.

Lorsque l'un de ces éléments fait défaut, le renouveau ne peut avoir lieu. Ce n'est pas « peu probable ». C'est impossible.

C'est un fait structurel. Certains arrangements ne contiennent pas ce que le renouveau exige. Le reconnaître ne crée pas d'échec. Cela nomme ce qui était déjà vrai.

L'architecte a continué à remporter des prix. Elle a cessé d'espérer qu'ils changent quoi que ce soit.

## **Chapitre 15 : Certaines situations ne deviennent pas régénératrices**

Une fois que le coût est clair, une question se pose toujours.

Peut-il devenir renergé ? Peut-on ajuster, ajouter ou réorganiser quelque chose afin que ce qui est actuellement épuisé finisse par revenir ?

Parfois, la réponse est oui. Les situations peuvent changer. Les structures peuvent évoluer. Ce qui était épuisant peut devenir durable dans des conditions différentes.

Mais parfois, la réponse est non.

Certaines situations sont construites de manière à empêcher la régénération. Non pas parce qu'il manque temporairement quelque chose. Non pas parce que la mauvaise personne s'y trouve. Mais parce que la structure elle-même est conçue pour extraire, et aucun ajustement de l'intérieur ne peut changer cela.

C'est plus difficile à accepter qu'il n'y paraît.

La structure ne fonctionne pas mal jusqu'à l'épuisement. Elle fonctionne pour épuiser. Elle est conçue pour prendre plus qu'elle ne rend, non pas comme un défaut, mais comme une caractéristique.

Cela se manifeste dans les industries qui dépendent d'une offre excédentaire. Dans les rôles qui existent pour absorber ce que l'organisation ne peut ou ne veut pas traiter. Dans chaque cas, un

ajustement est possible. Mais l'ajustement ne change pas la structure. Il ne change que la façon dont la personne gère sa position au sein de celle-ci.

L'échange fondamental reste le même : il y a plus de sorties que d'entrées.

Lorsqu'une personne se trouve dans une telle situation, l'espoir prend souvent une forme particulière.

Il devient la conviction que la bonne adaptation n'a pas encore été trouvée. Que plus de compétences, plus d'efforts, un positionnement plus stratégique finiront par débloquent ce qui a été retenu.

Cet espoir peut persister pendant des années. Il n'est pas irrationnel. Il est simplement incorrect.

La situation ne retient pas quelque chose que l'effort pourrait libérer. Aucune clé ne convient car il n'y a pas de serrure, seulement un mur qui, sous certains angles, ressemble à une porte.

Reconnaître qu'une situation ne peut pas redevenir rentable n'est pas la même chose que reconnaître qu'elle est actuellement coûteuse.

Le coût actuel peut sembler temporaire. Il peut s'expliquer par les circonstances, par le moment choisi, par une phase difficile qui passera. Il laisse place à la conviction que les choses vont s'améliorer.

L'impossibilité structurelle ne laisse pas cette place.

Elle dit : telle est la situation. Pas ce qu'elle est devenue. Pas ce qu'elle traverse. Ce qu'elle est.

Cette reconnaissance ferme une porte que l'espoir avait laissée ouverte.

C'est pourquoi les gens y résistent souvent plus longtemps qu'à d'autres formes de clarté. Le coût de voir qu'une situation ne peut pas redevenir rentable est différent. Il supprime l'avenir où les choses s'améliorent.

Certaines situations valent la peine d'être vécues même si elles ne peuvent pas rendre ce qu'elles prennent. Les raisons varient : obligation, transition, nécessité, amour. Les gens restent dans des situations structurellement extractives pour des raisons qui ont du sens pour eux, et ces raisons ne sont pas invalidées par la structure.

Ce qui change, c'est la nature du maintien.

Rester avec espoir est une expérience particulière. Elle comporte le poids de l'attente, la vérification répétée de l'amélioration de la situation, la déception silencieuse lorsqu'il n'y en a pas.

Rester sans espoir, mais avec lucidité, c'est différent. L'attente a disparu. L'évaluation s'arrête. Ce qui reste, c'est un échange clair : voici ce que je paie, voici pourquoi je le paie, voici ce que je ne vais pas recevoir.

Ce n'est pas de la résignation. C'est de l'honnêteté.

Un homme a conduit pour une société de covoiturage pendant trois ans.

Il était doué pour cela. Il connaissait bien la ville, gardait sa voiture propre et conservait une note élevée. Il aimait la flexibilité : il pouvait travailler quand il le voulait, prendre des pauses quand il en avait besoin, être chez lui quand cela comptait.

Au début, le calcul était bon. Il conduisait pendant les heures de pointe, évitait les périodes creuses, optimisait ses itinéraires. Il avait l'impression d'avoir compris le système.

Puis la plateforme a ajusté ses tarifs. Puis elle a ajouté d'autres chauffeurs dans sa région. Elle a ensuite introduit des incitations qui nécessitaient plus d'heures de travail pour être débloquées. Elle a ensuite modifié l'algorithme de sorte que le refus de courses affectait son accès aux meilleurs tarifs.

Il s'est adapté à chaque fois. Il a commencé à conduire plus tôt le matin. Il a ajouté les week-ends. Il a appris à distinguer les trajets vers l'aéroport qui en valaient la peine de ceux qui n'en valaient pas la peine. Il continuait à optimiser son travail. Mais il gagnait moins par heure qu'il y a deux ans, tout en travaillant davantage.

La structure n'avait pas mal fonctionné. Elle fonctionnait exactement comme prévu.

La rentabilité de la plateforme dépendait d'une offre excédentaire de chauffeurs et d'une pression à la baisse continue sur ce que chacun pouvait gagner. Ses compétences, sa diligence, ses adaptations... rien de tout cela ne pouvait changer l'architecture fondamentale.

Il ne se trouvait pas dans une situation qui s'était éloignée de la renaissance. Il se trouvait dans une situation qui n'avait jamais été conçue pour la favoriser.

## **Chapitre 16 : Où se concentrent les coûts**

Une femme gérait les opérations d'une petite compagnie de théâtre. Sur le papier, son rôle était logistique : planification, relations avec les fournisseurs, suivi du budget. Dans la pratique, elle était devenue la personne qui s'occupait de tout ce qui nécessitait un suivi. Les délais de subvention. Les litiges avec les entrepreneurs. Le travail délicat de gestion des egos des bénévoles lorsque des désaccords artistiques surgissaient.

Les membres du conseil d'administration donnaient leur avis. Elle exécutait. Lorsque des problèmes surgissaient entre les réunions, c'est elle qui recevait les appels, souvent après 21 heures, souvent le week-end. Quand quelque chose était oublié, elle s'en souvenait. Quand il fallait apaiser les tensions, elle les apaisait.

Chaque tâche était gérable individuellement. Mais les tâches s'accumulaient. Elles lui incombaient parce qu'elle était fiable, parce qu'elle était présente, parce qu'elle les avait déjà absorbées auparavant et que la structure avait appris à s'y attendre.

Elle ne vivait pas ce rôle tel qu'il apparaissait sur le papier. Elle le vivait à ses points de concentration.

Les situations ne s'extrait pas de manière uniforme. Les coûts s'accumulent, ils se concentrent à certains endroits, autour de certains schémas, sur certaines personnes. Comprendre une situation, ce n'est pas seulement savoir qu'elle a un coût, c'est aussi voir où ce coût se concentre.

Deux personnes occupant le même poste peuvent subir des coûts totalement différents, non pas parce que l'une est plus faible, mais parce que la structure les charge différemment. Deux tâches dont la description est identique peuvent avoir des coûts différents selon leur ordre d'exécution, leur fréquence de répétition et les autres personnes impliquées.

Le coût est local bien avant d'être perçu comme général. Voir où il s'accumule est la première étape pour comprendre pourquoi une situation est perçue comme telle.

La répétition s'accumule. La vingtième fois porte les traces des dix-neuf précédentes. La récupération qui était possible après la première devient impossible après la cinquantième. Les gens blâment leur tolérance déclinante. Ils supposent qu'ils devraient s'améliorer dans ce domaine, et non empirer. Mais la répétition sans récupération suffisante n'est pas une pratique. C'est de l'érosion.

Dans de nombreuses situations, le coût se concentre sur des personnes spécifiques.

Non pas parce que ces personnes sont ciblées, mais parce que la structure canalise les demandes vers ceux qui les absorberont. La personne qui réagit le plus rapidement. La personne qui se plaint le moins. La personne dont la compétence en fait la solution par défaut.

Une infirmière responsable aux urgences devient la personne à qui tout le monde s'adresse avant de consulter le tableau. Un contremaître sur un chantier devient le goulot d'étranglement pour toutes les décisions qui pourraient attendre, mais qui ne le font pas. Le schéma est le même. La structure apprend qui va porter le poids et continue à charger.

Cette concentration ressemble souvent à de la confiance, et est défendue comme telle.

Lorsqu'une seule personne assume ce qui devrait être réparti, la situation peut sembler fonctionner sans heurts. Le coût est caché à l'intérieur de la personne qui l'absorbe. Ce n'est que lorsque cette personne vacille que la concentration devient identifiée, mais à ce moment-là, le mal est déjà fait.

La plupart des gens ne trouvent pas que le coût est trop élevé. Ils le considèrent comme leur appartenant.

Le coût s'accumule souvent à la périphérie des choses.

Le transfert entre les tâches. Le passage d'un mode à un autre. Le moment avant que quelque chose commence et le moment après qu'il se termine.

Ces transitions sont rarement prises en compte. Elles n'apparaissent pas dans les descriptions de poste ou les horaires. Mais elles requièrent de l'attention, nécessitent des ajustements et s'accumulent discrètement au fil d'une journée ou d'une semaine. Un poste comportant de nombreuses petites tâches peut coûter plus cher qu'un poste comportant moins de tâches importantes, non pas à cause des tâches elles-mêmes, mais à cause des transitions entre elles.

Certains coûts sont visibles. D'autres ne le sont pas.

Les coûts visibles sont reconnus. Les coûts invisibles continuent de ne pas être pris en compte : le travail émotionnel qui n'apparaît jamais dans une description de poste, la charge cognitive liée au suivi de ce que personne d'autre ne suit, le maintien des relations qui permet de maintenir un système sans jamais être reconnu comme un travail.

Lorsque le coût est invisible, il ne peut être réparti. Il s'accumule sur celui qui le supporte, sans être remarqué, jusqu'à ce qu'il devienne insoutenable.

La proximité garantit l'exposition, souvent sans consentement. La personne qui se trouve dans la pièce lorsque le problème survient. Celle qui est disponible lorsque l'aide est nécessaire.

Le coût n'est pas une demande unique. C'est l'impossibilité de ne pas être sollicité.

Voir où se concentrent les coûts change ce qui peut être remis en question.

Un rôle qui semble raisonnable dans l'ensemble peut être insupportable à certains moments. Une relation qui semble équilibrée dans l'ensemble peut être complètement déséquilibrée là où le poids se fait sentir. Un emploi du temps qui semble gérable peut comporter des heures de transition invisibles que personne n'a comptées.

Nommer la concentration ne la supprime pas. Mais cela rend identifiée ce qui n'était auparavant ressenti que comme de l'épuisement sans explication.

La directrice du théâtre savait désormais où elle se concentrait. Les appels entre les réunions. La tension que personne d'autre ne pouvait supporter. Le souvenir.

Elle n'avait rien résolu. Elle pouvait voir.

## Chapitre 17 : Le timing ne peut être commandé

Le timing n'est pas un sentiment. Ce n'est pas le courage qui finit par arriver. Ce n'est pas la peur qui finit par s'envoler.

Le timing est structurel.

Un homme savait depuis deux ans que son partenariat commercial ne fonctionnait plus.

Les signes étaient clairs. Les décisions qui étaient auparavant prises en collaboration étaient devenues des négociations. La confiance s'était érodée pour laisser place à la surveillance. Il consacrait plus d'énergie à gérer la relation qu'à développer l'entreprise.

Il le savait. Il le savait depuis longtemps.

Mais le savoir ne le rendait pas prêt à agir.

C'est la pression qui survient lorsque le coût devient identifiée. Ce n'est pas la pression de supporter, qui existait déjà auparavant, lorsque le poids n'avait pas de nom. C'est la pression d'agir. Et elle est presque toujours trompeuse.

Le timing fait référence à l'état de la situation elle-même : existe-t-il un levier, les conditions ont-elles suffisamment changé pour soutenir le mouvement, les mesures prises aujourd'hui produiront-elles un changement ou convertiront-elles simplement les efforts en nouvelles obligations ?

Lorsque le timing n'est pas au rendez-vous, l'action n'échoue pas de manière spectaculaire. Elle échoue discrètement. Elle produit une activité sans traction. Elle donne l'impression d'un changement alors que la structure sous-jacente reste intacte.

Les personnes quittent leur emploi et se retrouvent dans la même dynamique ailleurs : un nom différent sur la porte, mais le même poids sur la poitrine. Ils mettent fin à leurs relations et reproduisent le même schéma avec quelqu'un d'autre. Ils prennent des décisions qui semblent décisives, puis passent des mois à gérer les conséquences, à défendre des positions qu'ils ont prises avant que la situation ne puisse les soutenir.

La faiblesse et le manque de jugement n'ont rien à voir là-dedans. La situation n'était pas encore prête pour l'action.

Son partenariat était lié à des questions de financement, de clients et de structures juridiques. Son cofondateur avait des relations qu'il n'avait pas. La situation était claire. La voie à suivre ne l'était pas.

Pendant longtemps, il s'est mis la pression. Pourquoi n'avait-il pas encore agi ? De quoi avait-il peur ? Il interprétait son inaction comme de la lâcheté, comme une façon d'éviter les conflits, comme un échec personnel qu'une personne plus courageuse n'aurait pas connu.

Puis quelque chose a changé. Pas en lui, mais dans la situation.

Une relation avec un client important a pris fin, et avec elle, une dépendance qui maintenait le partenariat dans une impasse. Une échéance de financement est arrivée à terme, créant un point de décision naturel. Son cofondateur d' , pour des raisons sans rapport, est devenu moins disponible, non pas hostile, mais simplement occupé ailleurs.

Il n'était en rien responsable de cette situation. Il ne l'avait pas provoquée. Il était simplement encore là lorsque la structure a changé.

Quand il a finalement pris l'initiative de la séparation, cela n'a rien eu de dramatique. Ce n'était pas courageux. Cela semblait étrangement administratif. Le moment était venu, et l'action qui a suivi a été moins importante qu'il ne l'avait imaginé.

Ce qu'il avait interprété comme un échec personnel, son incapacité à agir plus tôt, n'était pas un échec du tout. La situation n'était pas mûre. Aucune quantité de courage n'aurait pu changer cela.

C'est difficile à accepter.

Nous sommes conditionnés à croire que l'action est toujours possible, que la bonne décision, prise avec suffisamment de volonté, peut être exécutée à tout moment. Que le retard est un défaut de caractère.

Ce n'est pas exact.

Certaines situations ne réunissent pas encore les conditions nécessaires au changement. Le levier n'est pas présent. Les enchevêtrements ne se sont pas dénoués. Le coût du changement reste plus élevé que celui du statu quo, non pas sur le plan émotionnel, mais sur le plan structurel.

Agir dans cet état ne produit pas la liberté. Cela produit de nouvelles contraintes. La personne échappe à une structure pour se retrouver à gérer les dégâts d'un départ inopportun, ou à habiter une nouvelle structure qui reproduit l'ancienne.

Attendre, bien compris, n'est pas éviter. C'est refuser de dépenser son énergie là où elle ne peut produire de changement.

Il y a une différence entre attendre et tolérer.

La tolérance est inconsciente. Elle absorbe le coût sans l'enregistrer, endure sans s'en rendre compte, continue par défaut plutôt que par choix.

L'attente est attentive. Elle voit clairement le coût, mais voit aussi ce que l'action exigerait. Elle tient compte des deux sans sombrer dans un mouvement prématuré ou une endurance indéfinie.

Cette distinction est importante car elle supprime le poids moral du timing.

Si vous attendez, vous n'échouez pas à agir. Vous reconnaissez que la situation n'a pas encore laissé place à ce que l'action exigerait.

Cela ne peut être prescrit.

Il n'existe pas de formule pour savoir quand le moment est venu. Aucun signal externe ne garantit que l'on est prêt. Le changement n'est souvent identifiée qu'avec le recul.

Ce que l'on peut dire, c'est ce que le moment opportun n'est pas.

Le moment opportun n'est pas le moment où vous vous sentez prêt. La préparation est émotionnelle ; le moment opportun est structurel.

Le moment opportun n'est pas le moment où le coût devient insupportable. L'insupportabilité est une question de capacité ; le moment opportun est une question d'influence.

Le moment opportun n'est pas celui où quelqu'un vous donne la permission. La permission est externe ; le moment opportun est lié à la situation elle-même.

Dire à quelqu'un d'attendre est aussi vain que lui dire d'agir. Ces deux instructions ignorent la seule chose qui compte : l'état de la situation elle-même.

Ce qui peut être nommé, c'est la distinction.

La clarté n'est pas la préparation. Voir le coût ne signifie pas que l'on peut encore y échapper. La pression d'agir n'est pas la preuve qu'il est possible d'agir.

Quand quelqu'un comprend cela, il cesse d'interpréter son immobilisme comme un échec. Il cesse de se mesurer à un calendrier que la situation n'a pas approuvé.

Elle attend, non pas parce que l'attente est vertueuse, mais parce qu'elle comprend qu'agir maintenant épuiserait ce dont elle aura besoin pour agir plus tard.

La question n'est pas de savoir si vous êtes prêt. La question est de savoir si la situation a créé un espace.

## **Chapitre 18 : La sortie est structurelle**

La sortie n'est pas un événement psychologique. C'est un événement structurel.

Quand quelqu'un part, la première question qui se pose généralement est : que lui est-il arrivé ?  
Qu'est-ce qui a changé en lui ?

Cette question situe la cause au mauvais endroit.

Une femme a fait partie d'une communauté religieuse pendant la majeure partie de sa vie adulte.

Elle l'avait rejointe à l'âge de vingt ans, y avait élevé ses enfants et y avait noué ses amitiés les plus proches. La communauté avait façonné sa compréhension du monde, d'elle-même et de ses obligations.

Pendant des années, son appartenance était réciproque. La structure lui rendait plus qu'elle ne lui prenait. Elle donnait du temps, de l'énergie, de l'attention, et recevait en retour un sens, des liens, une identité. Elle se sentait soutenue. Elle se sentait utile. Elle avait le sentiment d'appartenir à quelque chose.

Puis, lentement, l'échange s'est inversé.

Ce n'était pas un événement isolé. Pas de scandale, pas de trahison, pas de rupture dramatique. La direction a changé. Le ton s'est durci. Les questions qui étaient autrefois les bienvenues sont devenues des signes de manque de foi. La communauté qu'elle avait rejointe n'était plus celle dans laquelle elle vivait désormais.

Elle est restée longtemps après avoir remarqué ce changement. Elle a adapté son implication. Elle a choisi les réunions auxquelles elle assisterait, les conversations qu'elle éviterait, ce qu'elle dévoilerait d'elle-même. Elle a trouvé d'autres personnes qui partageaient son sentiment et leur a parlé discrètement. Elle a essayé de trouver une forme d'appartenance qui ne l'obligerait pas à se replier sur elle-même.

Mais rien de tout cela n'a pu restaurer ce qui avait été perdu.

Quand elle a finalement quitté la communauté, cela ne s'est pas fait de manière dramatique. Il n'y a eu ni confrontation, ni déclaration publique, ni rupture. Elle a simplement cessé de venir. Elle a laissé les liens qui dépendaient de sa présence se dissoudre tranquillement. Elle a pleuré ce qu'elle avait perdu, non pas sa foi, mais la structure qui la soutenait autrefois.

La réaction de ceux qui sont restés n'était pas de la curiosité. C'était une interprétation.

Elle avait perdu sa foi. Elle avait été trompée par le monde. Elle n'avait pas réussi à persévérer. Elle avait choisi le confort plutôt que la vérité. Elle n'avait jamais vraiment compris ce qu'était la communauté.

Rien de tout cela n'était exact.

Elle n'avait pas perdu sa foi. Elle avait perdu son retour. La structure ne lui rendait plus ce qu'elle lui avait pris. Son départ n'était pas un effondrement de ses convictions. C'était la reconnaissance que l'interaction avait changé et qu'aucun ajustement de sa part ne pouvait le changer.

Son départ n'était pas un échec. C'était sa réponse à une structure qui ne la soutenait plus.

Le départ n'est pas un événement psychologique. C'est un événement structurel.

Quand quelqu'un part, la première question qui se pose généralement est : que lui est-il arrivé ? Qu'est-ce qui a changé en lui ? Quelle faiblesse, quelle faille ou quel échec a conduit à cela ?

La question situe la cause chez la personne. Elle part du principe que rester est la norme, que rester est neutre et que partir nécessite une explication. Cette hypothèse est erronée. Rester est également une réponse à la structure. Mais rester est invisible, cela se produit par continuation, par défaut. Partir est identifiée. Cela invite à l'interprétation. Et comme partir est identifiée et rester ne l'est pas, partir semble nécessiter une justification.

Le départ menace les structures d'une manière que le fait de rester ne fait pas.

Quand quelqu'un reste, la structure est affirmée. Sa présence devient la preuve que l'arrangement fonctionne, que le coût est supportable, que les exigences sont justifiées.

Quand quelqu'un part, ce soutien est retiré. Le départ soulève une question que la structure ne souhaite peut-être pas voir posée : qu'est-ce que cela apporte réellement aux personnes qui en font partie ?

C'est pourquoi le départ est si souvent moralisé. Si le départ peut être attribué à une faiblesse, un échec ou une erreur, la structure est protégée. Le problème se situe chez la personne qui est partie, et non dans ce qu'elle a quitté.

Les gens attendent souvent la permission de partir.

Ils attendent que la situation devienne insupportable. Qu'un événement dramatique se produise. Un échec manifeste qui justifie le départ.

Cette attente est compréhensible. Si le départ est moralisé, alors il doit être mérité. Seule une souffrance suffisante légitime ce choix.

Ce cadre déforme la décision.

Le départ ne nécessite pas d'effondrement. Il ne nécessite pas de crise. Il ne nécessite pas que rester devienne impossible.

Le départ peut être une réponse à quelque chose de plus discret : la reconnaissance que le retour en arrière est impossible et qu'aucun ajustement ne pourra le rétablir.

Une situation n'a pas besoin d'être brisée pour mériter d'être quittée. Il suffit qu'il soit clair que l'échange n'a plus lieu d'être.

Quand quelqu'un part, la structure reçoit l'information.

Elle peut ne pas vouloir de cette information. Elle peut la rejeter, la recadrer, la minimiser. Mais l'information arrive quand même.

Le départ signifie : cette structure, dans sa forme actuelle, ne pouvait pas soutenir cette personne.

Ce n'est pas une accusation. Ce sont des données sur ce que l'arrangement demande et ce qu'il rend.

## **Chapitre 19 : Ce qui devient ajustable une fois que cela est compris**

Une violoncelliste a joué dans un orchestre régional pendant onze ans.

Elle était compétente, fiable, appréciée. Elle portait également un poids qu'elle ne pouvait nommer.

Ce n'était pas les déplacements, même si ceux-ci étaient difficiles. Ce n'était pas le calendrier des répétitions, même si celui-ci ne lui laissait que peu de temps libre. Ce n'était même pas les représentations elles-mêmes, qu'elle aimait toujours autant, pour l'instant présent, pour le son, pour la précision de l'ensemble.

C'était quelque chose de plus profond. Un poids cumulatif. Le sentiment que ce qu'elle faisait lui coûtait plus cher que cela ne devrait, et qu'elle n'arrivait pas à expliquer pourquoi.

Elle avait déjà essayé de le nommer. Épuisement. Fatigue. Frustration. Aucun de ces mots ne convenait. Chacun désignait quelque chose de réel, mais sans aboutir à une conclusion satisfaisante.

Ce qu'elle n'avait pas fait, ce que presque personne ne fait, c'était distinguer ce qu'elle ne pouvait pas changer de ce qu'elle pouvait changer.

Une fois que le coût devient identifiée, un deuxième type de vision devient possible.

Ne pas voir ce qui ne va pas. Cela s'est déjà produit.

Mais voir où.

Où le coût se concentre-t-il réellement ? Pas là où il est ressenti, car le sentiment est diffus. Pas là où il est expliqué, car l'explication obscurcit. Mais où, structurellement, l'extraction se produit-elle ?

Cette question semble clinique. Elle ne l'est pas. C'est la question qui empêche l'épuisement de devenir indifférencié.

La plupart des personnes qui supportent un coût soutenu ne peuvent y répondre. Non pas parce qu'elles manquent de perspicacité, mais parce que la question n'a jamais été posée clairement. Elles savent que quelque chose leur coûte cher. Elles ne savent pas quelle partie.

La violoncelliste a commencé à comprendre.

Les réunions du conseil d'administration auxquelles elle assistait en tant que représentante des musiciens coûtaient plus cher que les semaines de répétition. L'ambiguïté de son rôle pendant les tournées – un traitement de soliste sans le soutien d'une soliste – coûtait plus cher que les représentations. L'habitude du chef d'orchestre de modifier le programme à la dernière minute, obligeant les musiciens à réapprendre leurs partitions dans l'urgence, coûtait plus cher que la musique elle-même.

Tout cela n'était pas nouveau. Elle savait tout cela. Mais elle ne l'avait jamais séparé de l'ensemble.

Maintenant, elle pouvait voir : ceci coûte cher. Cela coûte moins cher. Cette autre chose ne coûte rien du tout.

Ce n'est pas une méthode. C'est une forme d'attention.

L'attention demande : où la situation me prend-elle quelque chose, et où ne me prend-elle rien ?

Répondre à cette question ne change pas la situation. Cela change ce que l'on peut en voir. Et ce changement, silencieux, sans annonce, change ce qui devient pensable.

Une fois que la concentration est identifiée, une distinction plus difficile s'ensuit.

Tout ce qui coûte ne peut pas être ajusté.

Certains éléments d'une situation sont fixes. Ils ne répondent pas à l'effort. Ils ne dépendent pas d'une décision. Ce sont des contraintes structurelles qui définissent la situation en tant que telle. Essayer de les changer n'est pas une action, c'est une friction.

D'autres éléments sont variables. Ils ont été différents dans d'autres versions d'arrangements similaires. Il n'est pas garanti qu'ils changent, mais il n'est pas garanti non plus qu'ils restent.

Identifier à tort une contrainte fixe comme ajustable entraîne l'épuisement. Identifier à tort une variable comme fixe entraîne le fatalisme. Ces deux erreurs semblent relever du réalisme. Aucune ne l'est.

Le violoncelliste pourrait maintenant se demander : lesquels de ces coûts sont fixes et lesquels ne le sont pas ?

Le déplacement était fixe. L'orchestre servait un public régional ; la géographie ne changerait pas.

L'intensité des répétitions était fixe. Les normes professionnelles l'exigeaient.

Mais le rôle au sein du conseil d'administration ? C'était une fonction qu'elle avait acceptée, pas une condition d'emploi. En principe, elle pouvait être libérée de cette fonction.

L'ambiguïté de la tournée ? Il s'agissait d'une lacune dans la politique, et non d'une structure immuable. La situation était différente trois ans plus tôt, sous une autre direction.

Les habitudes du chef d'orchestre ? C'était plus difficile. Mais la réponse à ces habitudes – son attitude d'acceptation silencieuse – n'était pas fixe.

Elle n'avait pas l'intention d'agir sur aucun de ces points. Elle ne faisait que les voir clairement.

Il y a une différence entre identifier ce qui peut être fait et décider ce qu'il faut faire.

Cette distinction semble évidente. Dans la pratique, elle n'est presque jamais respectée.

La plupart des gens confondent les deux. Ils pensent que le fait de voir les options disponibles crée une pression pour choisir. Que le fait d'identifier une variable signifie être responsable de la changer. Que le fait de remarquer une issue rend le fait de rester un échec.

La clarté sur ce qui est modifiable n'exige pas de modification. Elle ne fait que supprimer la croyance que rien ne peut changer.

Dans toute situation où les coûts sont élevés, il existe trois catégories de réponses.

La première est la modification : certains éléments de la situation changent.

La deuxième est l'acceptation : le coût est assumé en toute connaissance de cause, sans faux-semblants.

Le troisième est la sortie : la situation est laissée telle quelle.

Ces options ne sont pas classées par ordre d'importance. Elles ne sont pas hiérarchisées. Aucune n'est supérieure à une autre.

Il s'agit simplement du champ des réponses légitimes.

Le plus grand mal vient de croire qu'une seule d'entre elles existe.

La violoncelliste ne savait pas quelle réponse elle allait choisir. Elle n'avait pas encore besoin de le savoir.

Ce qu'elle savait, c'est qu'elle n'était plus prisonnière d'un poids indifférencié. Elle pouvait voir où se concentrait le coût. Elle pouvait distinguer ce qui était fixe de ce qui était variable. Elle pouvait nommer les catégories de réponse sans encore y entrer.

Il ne s'agissait pas d'un progrès vers une décision, mais d'un rétablissement de la proportion.

Une question permet d'écartier tout fantasme.

Si cette réponse était choisie, répéter la situation coûterait-il moins cher, autant ou plus cher ?

Cela ne fait que supprimer le fantasme. Certaines réponses semblent être des solutions, mais ne changent rien sur le plan structurel. D'autres semblent insignifiantes, mais modifient complètement le modèle de coûts.

La violoncelliste a appliqué cela discrètement, à elle-même, sans le dire.

Quitter le conseil d'administration : cela réduirait les coûts. Les réunions étaient épuisantes, le rôle ne correspondait pas à ses motivations pour jouer.

Renégocier l'ambiguïté de la tournée : incertain. Cela pourrait réduire les coûts ou créer un conflit qui ajouterait un nouveau poids.

Changer sa réaction interne envers le chef d'orchestre : possible. Pas garanti. Mais à sa portée, contrairement au comportement du chef d'orchestre.

Quitter complètement l'orchestre : cela mettrait fin aux coûts. Cela mettrait également fin à ce que l'orchestre lui apportait encore.

Elle gardait tout cela en tête sans faire de choix.

Elle n'était pas prête à agir. Elle n'était pas sûre de l'être un jour.

Mais elle n'était plus confuse quant à ce qu'elle retenait.

Ce qui a changé, en fin de compte, ce n'est pas l'orchestre. Ce qui a changé, c'est la qualité de son attention.

Elle pouvait voir où elle était prise au piège et où elle ne l'était pas. Elle pouvait voir ce qu'elle devait porter et ce qui ne lui avait jamais appartenu. Elle pouvait supporter le poids sans croire que tout était lié.

Ce n'est pas une résolution. Ce n'est pas un soulagement.

C'est quelque chose de plus discret.

De la précision.

## **Chapitre 20 — Après la clarté**

Une fois la confusion dissipée, les gens continuent d'agir.

Ils vont travailler. Ils parlent. Ils prennent des décisions. Ils restent, s'adaptent ou partent. La clarté ne suspend pas l'action. Elle change la qualité de l'action.

Ce qui disparaît, c'est la nécessité de décider à l'avance de ce qui fonctionnera. Ce qui apparaît à la place, c'est un mouvement plus petit, plus discret et moins défensif que prévu.

Lorsque l'action est déformée, elle tente de garantir un résultat.

Les gens décident parce qu'ils ont besoin de certitude. Ils s'engagent parce que l'engagement leur procure un sentiment de stabilité. Ils repensent parce que repenser leur semble responsable. L'action devient un moyen de contrôler ce qui ne peut être contrôlé.

Lorsque la distorsion disparaît, l'action ne porte plus ce fardeau.

Les gens n'agissent pas pour avoir raison. Ils agissent pour apprendre. Ils prennent des mesures qui peuvent être annulées. Ils apportent des changements qui peuvent être testés. Ils s'expriment sans répéter tout le futur.

Ce qui ressemble à de l'indécision est en fait de la réactivité.

Une action honnête est empirique.

Au lieu de décider de la signification d'une situation, les gens testent ses effets. Ils font un pas mesuré et observent ce que la répétition révèle. La situation rapporte-t-elle désormais plus qu'elle ne coûte ? Le coût a-t-il changé, ou seulement l'explication ?

L'apprentissage se produit après l'action, pas avant.

Souvent, la première action honnête n'est pas un ajout, mais une suppression.

Les gens cessent de compenser. Ils cessent de lisser ce que la structure devrait supporter. Ils cessent d'absorber ce qui ne leur appartient pas.

Cela peut donner l'impression de faire moins. Ce n'est pas un retrait. C'est la fin de l'auto-outrepassement.

Lorsque les compensations cessent, ce qui reste est soit durable, soit clairement non durable. Les deux résultats sont utiles. Ce qui n'est pas utile, c'est l'absorption indéfinie qui empêche l'un ou l'autre de devenir identifiée.

Une action qui correspond à la structure ne s'annonce pas.

Elle semble plus modeste que prévu. Elle n'est souvent évidente qu'avec le recul. Elle ne nécessite ni explication ni défense, non pas parce qu'elle est insignifiante, mais parce qu'elle ne compense plus l'incertitude.

L'infirmière qui restait assise dans sa voiture après chaque garde a fini par demander à être affectée à un autre étage. Sans drame. Sans crise ni effondrement. Elle a simplement demandé.

C'était une petite chose. Cela a presque tout changé.

Mais ce livre a nommé ce qui coûte. Il n'a pas dit quoi faire à ce sujet.

Ce silence est délibéré.

Certaines situations ne peuvent pas devenir régénératrices. La structure s'impose. Les calculs ne changent pas. Le fait de le voir clairement ne produit pas d'options qui n'existaient pas déjà.

Et pourtant, les gens restent.

Ils restent pour leurs enfants qui ont davantage besoin de stabilité que d'un parent pleinement vivant. Ils restent pour leurs parents vieillissants qui ne peuvent être déplacés ni abandonnés. Ils restent pour des obligations financières qui ne se soucient pas de savoir si le travail est viable. Ils restent parce que l'alternative n'est pas meilleure, seulement différente, et pire à bien des égards.

Ces raisons ne sont pas des illusions. Elles ne sont pas un manque de courage. Elles ne prouvent pas que quelqu'un n'a pas vu les choses assez clairement.

Ce sont des contraintes. Et les contraintes sont réelles.

Rester dans une situation qui ne peut pas vous rendre ce qu'elle vous prend n'est pas la même chose que ne pas la comprendre.

Une personne peut voir exactement ce que quelque chose coûte, savoir que le coût ne diminuera pas et choisir de rester quand même. Ce choix n'est pas de la confusion. Ce n'est pas de l'aveuglement. C'est une décision prise en toute connaissance de cause sur ce qui importe plus que le rendement.

Ce livre ne peut pas prendre cette décision. Il n'a pas accès à ce que quelqu'un protège, à ce qu'il doit, à ce qu'il a déjà calculé dans les heures que personne d'autre ne voit.

Ce qu'il peut faire, c'est supprimer un fardeau : la croyance que rester signifie que vous n'avez pas compris.

Vous avez peut-être tout compris. Vous payez peut-être un prix que vous avez choisi de payer. Ce n'est pas la même chose que d'être trompé.

La clarté n'exige pas de partir.

Elle exige seulement que vous cessiez de vous battre contre vous-même pour une situation que vous avez déjà vue. Que vous cessiez de mesurer votre endurance par rapport à une alternative imaginaire. Que vous cessiez de croire que le coût est un verdict sur qui vous êtes.

Certaines situations prennent plus qu'elles ne donnent. Certaines personnes y restent quand même, pour des raisons qui leur sont propres.

Ce n'est pas un échec. C'est un poids que l'on porte en toute connaissance de cause.

Et cela mérite d'être nommé sans être résolu.

## **À propos de l'auteur**

J'ai passé la majeure partie de ma carrière à développer des moyens de comprendre comment les gens s'engagent - dans leur travail, dans leur apprentissage, avec les autres, avec eux-mêmes.

J'écris sur ce que j'ai remarqué au cours de ce processus.

Je vis au Cambodge.

[www.stevenrudolph.com](http://www.stevenrudolph.com)

## **Remerciements**

L'auteur tient à remercier Corinne Jacob pour sa contribution significative à la révision de cette édition française.

## **Travaux connexes**

MNTEST

Un outil permettant de cartographier les modèles d'engagement et d'énergie.

[www.multiplenatures.com](http://www.multiplenatures.com)

Xavigate

Une plateforme proposant des cours et des espaces de réflexion sur la vie et le travail.

[www.xavigate.com](http://www.xavigate.com)