

POURQUOI VOUS PROSPÉREZ ICI ET PAS AILLEURS

Steven Rudolph

POURQUOI VOUS PROSPÉREZ ICI ET PAS AILLEURS

La logique cachée de l'engagement

Édition de travail

CELLE DE VOTRE ENFANT QUI NE PEUT PAS RESTER ASSIS

Votre enfant n'est pas en difficulté. Il paie.

Il y a une différence, mais personne ne vous l'a enseignée. Alors, quand le coût apparaît — dans la résistance, dans l'évitement, dans la crise de colère qui survient chaque dimanche soir avant l'école — vous vous réfugiez dans les explications que l'on vous a données. Paresseux. Anxieux. Défiant. Qui n'essaie pas.

Ce ne sont pas des explications. Ce sont des descriptions de coûts, mal interprétées comme des caractères.

Regardez votre enfant le samedi. Pas le temps d'écran — l'autre chose. Ce qu'ils font quand personne ne les évalue. Les Legos. La boue. Les quatre heures à dessiner le même bâtiment sous différents angles. La conversation avec le chien du voisin qui, d'une manière ou d'une autre, dure quarante-cinq minutes.

Observez ce qui se passe dans leur corps. Les épaules tombent. La mâchoire se desserre. Vous ne saviez pas qu'elle était serrée. Eux non plus.

Maintenant, regardez-les le lundi matin.

Même enfant. Même cerveau. Même corps. Demande différente. Et quelque chose qui fonctionnait sans effort le samedi est maintenant fabriqué le lundi — l'attention, l'immobilité, la conformité, la séquence. Non pas parce que le lundi est plus difficile. Parce que le lundi exige quelque chose qui coûte plus cher.

On vous dira qu'il s'agit d'un problème de discipline. On vous proposera des stratégies : tableaux de récompenses, minuteurs, conséquences, médicaments. Certaines de ces stratégies fonctionneront. De la même manière qu'un analgésique. Le coût ne change pas. L'enfant cesse simplement de le signaler.

Voici ce que personne ne vous dira : votre enfant n'est pas le seul à payer. Vous payez aussi. Vous payez pour la version de l'éducation parentale qui vous oblige à imposer des exigences que vous sentez bien ne pas être respectées. Chaque « assieds-toi » dont vous savez qu'il ne s'agit pas de s'asseoir. Chaque bataille de devoirs où le problème n'a jamais été les devoirs. Vous payez en

culpabilité, en doute, dans la question silencieuse que vous vous posez à 23h : « est-ce que je fais ça mal ? »

Vous ne le faites pas mal. Vous le faites sans la seule information qui changerait tout : le coût n'est pas fixe. Ce n'est pas une propriété de l'enfant et ce n'est pas une propriété de la tâche. C'est une propriété de la *relation entre les deux*. Changez la demande, le coût change. Pas l'enfant. Pas son caractère. Pas sa volonté. La demande.

Le même enfant qui n'arrive pas à suivre trente minutes de compréhension de texte peut suivre trois heures de construction d'un système de drainage à partir de tuyaux en PVC. Vous le savez. Vous l'avez vu. Vous l'avez classé dans la catégorie « intérêt » ou « motivation » ou « il ne fait que ce qu'il veut ». Mais ce n'est pas le bon classement.

Ce n'est pas de l'intérêt. L'intérêt s'estompe. Cela ne s'estompe pas. Il fonctionne. Il fonctionne comme votre cœur fonctionne — non pas parce que vous l'avez décidé, mais parce que la machine s'adapte à la demande et que la demande s'adapte à la machine et qu'il n'y a rien à fabriquer, rien à gérer, rien à pousser.

Votre enfant n'a pas besoin de plus de discipline. Il n'a pas besoin d'un diagnostic. Il a besoin que

quelqu'un remarque que le coût n'est pas le même partout — et qu'il arrête de blâmer l'enfant pour les endroits où il est élevé.

Cette personne, c'est peut-être vous. Parce que l'école ne peut pas le voir. L'école mesure tout sauf le coût. Et le pédiatre ne peut pas le voir. Le pédiatre mesure l'enfant, pas la relation entre l'enfant et ce qu'on lui demande.

Vous êtes le seul à regarder le samedi *et* le lundi.

Vous êtes le seul à avoir vu les deux coûts.

/

CELLE DU TRAVAIL OÙ VOUS ÊTES DOUÉ

On vous a dit de trouver ce que vous aimez et d'en faire votre métier. C'est l'une des phrases les plus chères de la langue française.

Non pas parce qu'elle est fausse. Mais parce qu'elle est incomplète. Elle saute la partie qui compte.

On peut aimer l'enseignement et être détruit par la paperasserie. On peut aimer cuisiner et être détruit par la cuisine dans laquelle on cuisine. On peut aimer créer des entreprises et détester tout ce qui a trait à leur gestion.

L'amour n'est pas la variable. L'amour n'a jamais été la variable. La variable, c'est ce que le travail *vous demande* — pas dans la description du poste, pas dans l'entretien, pas dans la version que vous avez imaginée — mais un mardi à 14h, quand personne ne vous regarde et que la demande réelle se pose sur votre corps réel.

La description du poste indique « directeur de la création ». La demande réelle est la suivante : quatre heures de direction créative et trente-deux heures de courrier électronique, de planification, de gestion des fournisseurs et d'explications au responsable financier sur les raisons du changement de budget. Vous avez accepté le poste pour les quatre heures. Vous payez pour les trente-deux heures.

Et vous pensez que le problème vient de vous. Vous pensez qu'il vous faut de meilleurs systèmes. De meilleures limites. Une meilleure gestion du temps. Une routine matinale. Un thérapeute. Une attitude différente.

Vous n'avez pas besoin d'une attitude différente. Vous devez regarder ce que vous faites réellement toute la journée — pas ce pour quoi vous avez été embauché, ce que vous faites *réellement* — et

remarquer quelles sont les parties qui fonctionnent et quelles sont celles qui coûtent.

Vous le savez déjà. Vous l'avez toujours su. Vous savez quelles réunions vous quittez et vous continuez, et quelles réunions vous quittez et avez besoin d'une porte entre vous et le prochain humain. Vous savez quelles sont les tâches pour lesquelles vous perdez du temps et quelles sont celles où vous faites attention à l'heure. Vous savez quels jours vous rentrez chez vous avec la radio allumée et quels jours vous rentrez chez vous en silence parce qu'il n'y a plus rien.

C'est ce que vous appelez « les bons et les mauvais jours ». Ce n'est pas le cas. Les jours ne sont ni bons ni mauvais. Les exigences sont différentes. Les jours où vous rentrez léger, le travail vous demande quelque chose que vous fournissez sans le fabriquer. Les jours où vous rentrez vidé, le travail vous demande quelque chose que vous pouvez produire — vous êtes compétent, vous l'avez prouvé — mais la production a un coût que la compétence n'élimine pas.

La compétence n'est pas la même chose que l'adéquation. On peut être excellent dans un domaine coûteux. On peut être médiocre dans un domaine bon marché. Le monde promeut l'excellence quel qu'en soit le coût, et appelle cette

promotion « succès », et vous, dans votre nouveau bureau au quatorzième étage, vous vous demandez pourquoi le succès ressemble à cela.

Ce n'est pas le syndrome de l'imposteur. Le syndrome de l'imposteur, c'est quand vous doutez de vos capacités. Vous ne doutez pas de vos capacités. Vous doutez du coût. C'est une toute autre chose et il n'y a pas de conférence TED pour cela.

Voici ce que personne ne vous dit sur le travail : la même tâche, effectuée par deux personnes de compétences égales, peut ne rien coûter à l'une et tout coûter à l'autre. Pas à cause de l'attitude. Pas à cause du cran. Pas parce que l'une médite et l'autre non. Parce que la relation entre la personne et la demande est différente, et cette relation a un coût, et ce coût est réel, et il s'accumule, et l'accumulation ressemble à un épuisement professionnel, mais ce n'est pas un épuisement professionnel. L'épuisement professionnel survient lorsque vous manquez de carburant. C'est lorsque vous utilisez le mauvais carburant. Il y en a beaucoup. Ce n'est tout simplement pas le vôtre.

Vous saurez que c'est vrai parce que quelque part dans votre semaine, il y a une chose — peut-être petite, peut-être officieuse, peut-être quelque chose que personne ne vous a demandé de faire —

qui ne coûte rien. Pas bon marché. Pas facile.
Gratuite. Elle fonctionne toute seule. Vous y perdez
du temps. Vous en ressortez avec plus que ce que
vous y avez mis.

Vous appelez ça un hobby. Ou une distraction. Ou
un plaisir coupable. Ou « la chose que je ferais si je
ne devais pas travailler ».

Regardez-la à nouveau.

Maintenant, regardez la chose pour laquelle vous
êtes payé.

Maintenant, dites-moi laquelle est le travail.

/

CELLE DU MARIAGE QUI SEMBLE ALLER BIEN

Vous avez épousé une personne. Vous n'avez pas
épousé une structure de coûts.

Mais c'est ce qui est apparu.

Pas le jour du mariage. Pas pendant la lune de
miel. C'est apparu un mardi de la troisième année,
quand l'un de vous voulait parler du week-end et
que l'autre avait besoin de silence, et qu'aucun de
vous ne comprenait pourquoi cette petite chose —

cette chose de rien du tout — avait atterri comme une grenade.

Il ne s'agissait pas du week-end. Il n'a jamais été question du week-end. Il s'agissait de ce que la conversation *exigeait*. L'un de vous fournit de la présence — chaleureuse, verbale, dans la pièce — comme vous respirez. Cela ne coûte rien. C'est comme ça que vous vous connectez. C'est ainsi que vous savez que vous êtes vivant. L'autre fabrique de la présence. De manière convaincante. Avec amour, même. Mais il puise dans un puits qui était déjà bas après une journée passée avec des gens, et à 20h, le puits est à sec et vous êtes assis sur le canapé en train de jouer la proximité alors que votre corps réclame une pièce sans personne à l'intérieur.

C'est ce que vous appelez l'introversion et l'extraversion. C'est suffisamment proche pour être dangereux. Parce que « introverti » suggère une identité fixe — *je suis ceci* — et le coût n'est pas fixe. Il ne s'agit pas de savoir qui vous êtes. Il s'agit de ce qui est demandé.

La même personne qui ne peut pas être présente le mardi soir peut rester debout jusqu'à 2h du matin à construire quelque chose dans le garage. Présente. Vivante. Pleinement là. Mais pas *là là*.

Pas dans la pièce avec un autre humain. Une demande différente. Un coût différent.

Et le partenaire voit la lumière du garage allumée à minuit et pense : *Tu avais de l'énergie pour ça, tu n'en avais pas pour moi.*

C'est la phrase la plus dangereuse dans un mariage. Parce qu'elle est à la fois vraie et fausse. Il est vrai qu'il y avait de l'énergie. Il est faux de dire que l'énergie était transférable. C'est faux comme il est faux de dire « tu sais écrire de la main gauche, alors pourquoi n'écris-tu pas de la main droite pour moi ? ». La capacité existe. Le coût n'est pas le même.

Mais on ne peut pas dire cela. Vous ne pouvez pas dire « être avec toi coûte plus cher qu'être dans le garage » parce que cette phrase inflige à un mariage un dommage qu'il est difficile d'annuler. Même s'il ne s'agit pas d'amour. Il n'a jamais été question d'amour. Vous aimez cette personne. Vous avez choisi cette personne. Vous la choisiriez encore.

Vous ne pouvez pas expliquer pourquoi le fait d'aimer quelqu'un n'élimine pas le coût de certaines demandes, et vous ne pouvez pas l'expliquer parce que personne ne vous a jamais dit que le coût fonctionnait de cette manière, et

votre partenaire ne peut pas l'entendre parce que personne ne le lui a dit non plus.

Alors, au lieu de cela, vous vous disputez à propos du week-end. De la vaisselle. De la personne qui s'est souvenue du rendez-vous. À propos des petites choses qui ne sont pas petites, qui sont en fait une négociation quotidienne de la demande entre deux personnes dont les coûts ne correspondent pas dans les endroits où la vie leur demande le plus.

Voici une chose qui pourrait sauver un mariage, mais que personne ne dit au moment du mariage : vous n'êtes pas les mêmes. Pas dans votre façon de penser. Pas dans votre personnalité. Pas dans vos préférences. Pas le langage de l'amour. Vous n'êtes pas les mêmes dans *ce que les choses vous coûtent*. La chose qui ne vous prend rien leur prend tout. Et la chose qu'ils font sans effort — le dîner mondain, l'appel téléphonique avec votre mère, les courses du samedi — peut être la chose que vous payez avec tout votre dimanche.

Si vous pouviez voir cela — non pas le réparer, mais le *voir* — la moitié des arguments s'évaporerait. Non pas parce que le coût disparaîtrait. Mais parce que l'*explication* change. Ce n'est pas « tu t'en fiches ». Ce n'est pas « tu es

égoïste ». Ce n'est pas « tu as de l'énergie pour tout sauf pour moi ».

C'est : cela te coûte différemment de ce que cela me coûte. Et aucun de nous ne savait que c'était possible.

/

CELLE DU COMPLIMENT QUI A COLLÉ

La chose la plus dangereuse qui puisse vous arriver est d'être doué pour quelque chose de coûteux.

Pas mauvais. *Visiblement, indéniablement, de façon répétée. Suffisamment bon pour que les gens le remarquent. Suffisamment pour qu'ils vous le disent. Suffisamment pour qu'ils commencent à le demander. Puis à l'attendre. Puis à vous intégrer dans le système qui en dépend.

« Tu es si fiable. » « Tu es le plus fort. » « Tu sais toujours quoi dire. » « Je ne sais pas ce que nous ferions sans toi. »

Chacune de ces phrases est une brique. Chacune d'entre elles est posée dans un mur autour de vous. Ce mur est fait des attentes des autres, cimenté par vos propres compétences et décoré de compliments.

Vous ne pouvez pas partir. Partir signifierait laisser tomber les gens. Laisser tomber les gens signifierait que vous n'êtes pas la personne qu'ils ont dit que vous étiez. Et vous avez interprété cette personne pendant si longtemps que vous n'êtes plus sûr qu'il y ait quelqu'un derrière le mur.

C'est ainsi que les louanges deviennent une cage. Non pas parce que les louanges sont fausses. Parce qu'elles sont *exactes*. Vous êtes fiable. Vous êtes fort. Vous savez toujours quoi dire. L'éloge n'est pas un mensonge sur vos capacités. Il ment sur le coût.

« Vous donnez l'impression que c'est facile. » C'est ça, le signal. C'est la phrase qui devrait être accompagnée d'une étiquette d'avertissement. Parce que « vous donnez l'impression que c'est facile » signifie : Je vois le résultat et je ne vois pas le prix. Je vois la performance et je suppose que c'est gratuit. Je vois le résultat et je fonde mes attentes sur l'hypothèse que cela ne vous coûte rien, parce que cela a l'air de ne rien vous coûter, parce que vous êtes doué pour le cacher.

Et c'est le cas. Vous excellez dans l'art de la dissimulation. Vous le cachez depuis la première fois que quelqu'un vous a félicité pour quelque chose qui vous détruisait tranquillement. Vous

avez souri. Ils ont souri. Un contrat a été signé, qu'aucun de vous n'a lu.

Voici le piège dans son intégralité : vous êtes bon dans quelque chose. Cela vous coûte. Vous cachez ce coût. Quelqu'un vous en félicite. L'éloge vous fait du bien — non pas parce que la tâche vous fait du bien, mais parce que le fait d'être *considéré comme compétent* vous fait du bien. Alors vous recommencez. On vous félicite à nouveau. Maintenant, c'est votre rôle. Maintenant, c'est votre identité. Maintenant, c'est la chose pour laquelle les gens viennent vous voir et la chose que votre évaluation annuelle mentionne et la chose dont votre mère parle à ses amis.

Et le coût est toujours là. Le coût a toujours été là. Mais maintenant, il est enterré sous six couches d'identité et d'attentes et vous ne pourriez pas le déterrer si vous le vouliez parce que vous devriez dire à tout le monde : cette chose que vous pensez être moi ? Cette chose que vous admirez ? Cela me coûte tout et j'ai laissé faire parce que vous avez applaudi.

Le plus cruel, c'est que quelque part dans votre vie, il y a quelque chose qui ne coûte rien. Quelque chose qui fonctionne avec son propre carburant. Une chose pour laquelle vous n'avez jamais été félicité parce qu'elle n'a pas l'air impressionnante

de l'extérieur, ou parce qu'elle ne répond aux besoins de personne, ou parce que vous ne l'avez jamais fait assez longtemps pour que quelqu'un s'en aperçoive.

Personne n'a construit de mur autour de cette chose. Personne n'a dit « tu es tellement doué pour ça ». Personne n'a eu besoin de vous pour cela.

Alors vous avez arrêté de le faire.

Et vous avez continué à faire ce qui vous tue, parce que les applaudissements étaient plus forts que le coût.

/

CELLE DE POURQUOI LE REPOS NE FONCTIONNE PAS

Vous n'êtes pas fatigué. Pas comme vous le pensez.

Vous avez expliqué votre fatigue par des causes évidentes : les heures de travail, les enfants, les trajets, les nouvelles, les écrans, le manque de sommeil. Et toutes ces causes sont réelles. Vous ne les imaginez pas.

Mais elles n'expliquent pas le calcul.

Le calcul est le suivant : certaines semaines, vous travaillez cinquante heures et vous vous sentez

bien. Certaines semaines, vous travaillez trente heures et vous vous sentez détruit. Certains jours, vous faites une chose précise – une réunion, une conversation, une tâche – et le reste de la journée disparaît. Pas le temps, mais la *capacité*. Comme si cette seule chose utilisait une ressource que rien d'autre n'utilise, et qu'elle était vide maintenant, que le sommeil ne la remplirait pas, que le week-end ne la remplirait pas, et que les vacances que vous prévoyez ne la rempliraient pas non plus parce que vous reviendrez et que la même demande vous attendra, et que le réservoir se videra à nouveau d'ici mercredi.

Vous avez traité ce problème comme un problème de carburant. Pas assez de repos. Pas assez de récupération. Pas assez de soins personnels. Vous optimisez donc : vous dormez plus, vous méditez, vous faites de l'exercice, vous prenez un bain, vous respirez. Et vous vous sentez mieux. Pendant une matinée. Puis la demande se fait sentir et le réservoir se vide à la même vitesse qu'il l'a toujours fait, car le problème n'a jamais été le réservoir.

Le problème, c'est le taux de conversion.

Certaines demandes convertissent votre énergie à un taux de 1:1. Vous investissez une heure, vous

dépensez une heure. Juste. C'est propre. Vous vous reposez, l'énergie revient.

Certaines demandes se convertissent à 3:1. Une heure de travail, c'est trois heures d'épuisement. La réunion qui dure soixante minutes et dont il faut se remettre tout l'après-midi. La conversation qui dure dix minutes et qui change la température de toute la soirée. La tâche qui prend quarante minutes sur l'horloge et beaucoup plus longtemps dans votre corps.

Et certaines demandes — quelques-unes, si vous avez de la chance — se convertissent à 1:3. Vous travaillez une heure et vous en ressortez avec plus que ce que vous aviez prévu. Vous n'êtes pas reposé. Vous êtes *nourri*. Il s'est passé quelque chose pendant cette heure qui ne se contente pas de ne pas coûter, mais qui *génère*. Vous en ressortez alerte, éveillé, et vous en redemandez. Pas maniaque. Sans être caféiné. Juste : opérationnel d'une manière que les vingt-trois autres heures de votre journée ne semblent pas pouvoir produire.

Vous connaissez les moments 1:3. Vous pourriez les nommer en ce moment même. Le problème, c'est que vous ne les avez jamais pris au sérieux. Vous les avez classés dans la catégorie « plaisir », « hobby » ou « pas un vrai travail ». Vous n'avez

certainement jamais construit votre vie autour d'eux. Vous avez construit votre vie autour des exigences 3:1 – parce que ce sont celles qui paient, ou celles que les gens attendent de vous, ou celles pour lesquelles votre formation vous a préparé.

Puis vous vous êtes reposé. Et vous vous reposez. Et vous vous reposez. Et vous ne vous sentez jamais reposé.

Parce que le repos ne règle pas un problème de conversion. On ne peut pas se sortir d'une vie qui coûte trois fois plus cher qu'elle ne devrait. On ne peut que réorganiser ce que l'on convertit.

Mais personne ne vous a dit que c'était une option. Personne ne vous a dit que le coût était variable. Personne ne vous a dit que l'épuisement que vous ressentez le jeudi n'est peut-être pas du tout lié au jeudi – il est peut-être lié à la *chose* spécifique que le jeudi vous demande, qui est différente de celle que le mercredi vous demande, ce qui explique pourquoi le mercredi allait bien et que le jeudi est une ruine.

Vous n'avez pas besoin de plus de repos. Vous devez vous demander de quoi vous vous reposez, et pourquoi certaines choses coûtent si cher. Et pourquoi certaines choses ne coûtent rien. Et

pourquoi vous avez construit toute une vie autour des éléments coûteux et qualifié les éléments bon marché de luxe.

/

CELLE DU BULLETIN SCOLAIRE

Une salle de classe est une machine qui exige la même chose de trente corps différents en même temps.

Restez assis. Écoutez. Réagissez quand on vous le demande. Suivez la séquence. Montrez votre travail. Restez concentré sur votre tâche.

Demander la permission de vous déplacer.

Demander la permission de parler. Demander la permission d'aller aux toilettes. Démontrer sa compréhension selon un calendrier déterminé par quelqu'un d'autre, en utilisant une méthode choisie par quelqu'un d'autre et à un rythme fixé par quelqu'un d'autre.

Certains enfants peuvent le faire comme ils peuvent respirer. Non pas parce qu'ils sont plus intelligents, mieux élevés ou plus disciplinés. C'est parce que les exigences de la salle de classe ne leur coûtent pas cher. Rester assis sans bouger ne coûte rien. La séquence ne coûte rien. Écouter ne

coûte rien. Pas gratuit — rien n'est gratuit — mais bon marché. Durable. Dans les limites du budget.

D'autres enfants peuvent le faire comme ils peuvent retenir leur souffle. Possible. Difficile. Limité dans le temps. Et tous les adultes présents dans la pièce interprètent le manque d'air comme un problème de comportement.

L'enfant qui se lève n'est pas provocateur. L'enfant qui regarde par la fenêtre n'est pas désengagé. L'enfant qui parle à son voisin n'est pas perturbateur. Il paie un prix que l'enfant à côté de lui ne paie pas, pour la même demande, et ce prix se manifeste de la seule manière que le corps d'un enfant sait montrer : le mouvement. Le bruit. L'évasion.

Mais le bulletin ne dit pas « le coût de cet environnement dépasse le budget de cet enfant ». Le bulletin indique « doit s'améliorer en concentration et autorégulation ». Le parent lit cela et pense : *mon enfant a un problème*. Et l'enfant lit le visage du parent et pense : *Je suis un problème*.

C'est ainsi que cela commence. C'est là que naît la méprise. Pas à l'âge adulte, pas sur le lieu de travail, pas dans le mariage. C'est ici. Dans une salle avec trente bureaux, une série d'exigences et un enfant qui apprend — pas les fractions, pas

l'orthographe — que la réponse de son corps à certaines exigences est un défaut.

En quatrième année, ils ont une histoire à propos d'eux-mêmes. « Je suis mauvais à l'école. » « Je suis le fauteur de troubles. » « Je ne suis pas intelligent comme les autres. » En huitième année, l'histoire s'est durcie en identité. À l'âge adulte, elle est invisible — porteuse, structurelle, la chose sur laquelle tout le reste est construit.

Et cela n'a jamais été vrai. Il n'a jamais été question d'intelligence. Il n'a jamais été question de comportement. C'était une question de coût. Ce que la salle demandait était coûteux pour ce corps particulier, et personne — ni l'enseignant, ni le parent, ni le diagnosticien, ni l'enfant — n'avait les moyens de le dire. Tout le monde a donc dit quelque chose d'autre. Et ce quelque chose d'autre est devenu la compréhension de l'enfant de ce qu'il est.

Voici la partie qui me brise le cœur. Quelque part dans la semaine de cet enfant — peut-être en dehors de l'école, peut-être dans une classe spécifique, peut-être dans un couloir ou un terrain de jeu ou un samedi après-midi — le prix baisse. On lui demande quelque chose qu'il fournit sans effort. Et à ce moment-là, toutes les étiquettes tombent. Le fauteur de troubles est concentré.

L'enfant distrait est absorbé. L'enfant qui a besoin d'être amélioré est en train de construire quelque chose qui vous ferait tomber à la renverse.

L'enseignant qui voit les deux moments — celui qui coûte cher et celui qui ne coûte pas cher — détient l'information la plus importante dans la vie de cet enfant. La plupart du temps, il ne sait pas qu'il la détient. Il voit « incohérence ». Il écrit « capable mais ne s'applique pas ». Il veut dire : Je vois que tu es capable. Je ne comprends pas pourquoi tu ne le fais pas.

La réponse est le coût. Cela a toujours été le coût. Mais le mot « coût » n'apparaît dans aucune rubrique, aucun bulletin scolaire, aucun manuel de diagnostic, aucun programme de formation des enseignants. L'enseignant s'appuie donc sur ce qu'il a : l'effort, la motivation, l'attention, le comportement.

Et l'enfant apprend à s'expliquer en ces termes. Et porte ces termes pour le reste de sa vie. Et à quarante-trois ans, il est assis dans une réunion, ressentant ce vide familial et se dit : *Je devrais faire plus d'efforts. Je devrais me concentrer davantage. Je devrais être meilleur maintenant.*

La salle de classe ne s'est pas contentée de leur enseigner les mathématiques. Elle leur a appris à

se tromper eux-mêmes. Et cette leçon a duré plus longtemps que toutes les autres.

/

CELLE DE LA PERSONNE QUI EST BONNE EN TOUT

Certains d'entre vous sont bons en tout. Ce n'est pas une vantardise. C'est un diagnostic.

Vous êtes la personne qui peut faire tout ce qui est nécessaire. Une réunion de vente ? Vous pouvez le faire. Un problème technique ? Vous le résoudrez. Crise émotionnelle au sein de l'équipe ? Vous la gérerez. Présentation au conseil d'administration ? Je vous donne vingt minutes.

C'est ce que les gens aiment chez vous. Vous êtes le couteau suisse. Vous êtes la personne que l'on met dans la salle lorsqu'on ne sait pas exactement ce dont la salle aura besoin. Vous êtes adaptable, polyvalent, capable, fiable.

Vous êtes aussi épuisé d'une manière que personne ne comprend, car comment pouvez-vous être épuisé ? Vous êtes bon en tout. Être bon en tout, c'est un super pouvoir. C'est vrai ?

Voici ce que signifie réellement « être bon en tout » : vous êtes capable de produire des résultats

satisfaisants, voire excellents, dans un large éventail de domaines. C'est une réalité. C'est vraiment inhabituel. La plupart des gens ont un éventail plus restreint.

Mais voici ce que personne ne mentionne : « être bon en tout » ne veut pas dire « tout coûte la même chose ». Il existe un éventail de compétences. Il y a aussi une fourchette de coûts. Et ces deux fourchettes ne sont pas identiques.

La chose pour laquelle vous êtes le plus doué n'est peut-être pas la moins chère que vous fassiez. La chose qui vous coûte le moins cher n'est pas forcément celle pour laquelle vous êtes le plus doué. Et parce que vous *pouvez* tout faire, personne — y compris vous — ne s'arrête jamais pour demander quelles sont les parties qui fonctionnent avec leur propre carburant et quelles sont celles qui fonctionnent avec vous.

Alors vous faites tout. Et vous le faites bien. Et les gens continuent à vous apporter des choses parce que vous continuez à dire oui parce que vous le pouvez, et « je peux » a été votre boussole pendant si longtemps que vous ne vous êtes jamais arrêté pour vérifier si « je peux » et « c'est durable » vont dans la même direction.

Ce n'est pas le cas.

Le couteau suisse a dix-sept outils. Chacun d'entre eux fonctionne. Mais si vous utilisiez le couteau de dix-sept façons différentes chaque jour, la charnière s'userait avant n'importe quel outil. Ce n'est pas parce que les outils se cassent. C'est parce que la *commutation* se brise.

C'est vous. Vous ne vous usez pas parce qu'une seule demande est trop importante. Vous vous épuisez parce que le passage constant d'une demande à l'autre — chacune exigeant un canal différent, une énergie différente, une version différente de vous — a un coût qui n'apparaît pas dans chaque tâche individuelle, mais dans la charnière. Dans les transitions. Dans le regard vide entre les réunions. Dans le fait que vous êtes bon en tout et que vous n'aimez presque rien.

La personne qui n'a qu'un seul talent n'a pas ce problème. Elle fait son travail, paie son prix et rentre chez elle. Vous faites neuf choses, vous payez neuf prix et, le vendredi, le total est supérieur à ce qu'un seul prix pourrait expliquer.

Être bon en tout n'est pas un don. C'est un prêt coûteux dont le taux d'intérêt n'est pas visible. Vous continuez à dépenser parce que le solde ne semble jamais diminuer. Mais c'est le cas. Il

diminue là où vous ne regardez pas. Un jour, vous vérifierez et serez surpris de ce qui reste.

/

CELLE DE L'AMI QUE VOUS AVEZ CESSÉ D'APPELER

Vous avez des amis chez qui vous rentrez reposé et d'autres chez qui vous rentrez épuisé. Vous avez expliqué cela comme un problème de qualité de l'amitié. Les bons amis vous donnent de l'énergie. Les amis épuisants vous épuisent.

C'est plus simple et plus étrange que cela.

L'ami qui vous épuise ne vous *épuise* pas. L'ami qui vous épuise exige *quelque chose qui vous coûte*. Peut-être l'écoute — pas le contenu, l'*écoute soutenue, attentive, qui dit ce qu'il faut* — qui est à l'origine de certaines amitiés. Peut-être la planification — c'est vous qui organisez, suggérez, coordonnez, vous souvenez. Peut-être la performance — la version de vous-même sur laquelle cette amitié s'est construite, celle qui est drôle, forte ou sage, celle qui s'est présentée le premier jour et qui est accidentellement devenue le contrat.

Et l'ami qui vous repose n'est pas *reposant*. Cet ami exige simplement quelque chose de bon marché. Vous vous asseyez dans la même pièce. Vous ne

parlez pas pendant vingt minutes. Quelqu'un dit quelque chose de stupide et vous riez tous les deux. Personne n'est performant. Personne ne gère. La demande — quelle qu'elle soit — correspond à ce que vous fournissez sans fabrication.

Vous avez probablement perdu des amis à cause de cela. Pas dans un combat. En s'effaçant. Vous avez cessé d'appeler ceux qui coûtaient trop cher. Pas parce que vous ne les aimiez pas. Parce que le calcul ne fonctionnait pas et que vous ne saviez pas que c'était un calcul, alors vous avez trouvé une autre explication : « nous nous sommes éloignés », « la vie est devenue trop occupée », « je ne suis pas doué pour garder le contact ».

Vous n'êtes pas mauvais pour garder le contact. Vous n'arrivez pas à garder le contact avec les personnes dont l'amitié exige quelque chose de coûteux de votre part. Ceux dont l'amitié exige quelque chose de bon marché ? Vous leur envoyez des messages à minuit. Vous faites une heure de route pour les voir. Vous ne vous êtes pas éloignés en quinze ans parce qu'il n'y a pas de raison de s'éloigner. C'est sans effort. Non pas parce qu'ils sont de meilleurs amis. Parce que le coût est différent.

Voici la version inconfortable : vous êtes aussi l'ami coûteux de quelqu'un. Vous. En ce moment même. Il y a quelqu'un dans votre vie qui vous aime et qui vous trouve cher. Non pas parce que vous êtes difficile. Parce que ce que votre amitié exige d'eux – peut-être votre énergie, votre rythme, votre besoin de discuter des choses, votre préférence pour la spontanéité – est quelque chose qu'ils fabriquent plutôt qu'ils ne fournissent.

Ils ne vous l'ont pas dit. Ils ne le feront pas. Ils deviendront simplement plus silencieux. Ils annuleront davantage. Ils diront « j'ai été très occupé ». Ils se sentiront coupables du soulagement qu'ils ressentent lorsque vous n'appellez pas.

Il ne s'agit pas d'une trahison. Ce n'est pas un jugement. C'est le coût, qui fait ce que le coût fait : s'accumuler en silence jusqu'à ce que quelqu'un réorganise sa vie autour de lui sans jamais le nommer.

Les amitiés qui durent vingt ans ne sont pas celles où les deux personnes s'apprécient le plus. Ce sont celles où les demandes sont peu coûteuses pour les deux parties. C'est là tout le secret. Pas la

compatibilité. Pas les valeurs partagées. Pas l'histoire. Le coût.

Vous savez que c'est vrai parce que vous avez au moins un ami que vous aimez profondément et que vous voyez deux fois par an. Et vous avez au moins un ami que vous aimez peu et que vous voyez chaque semaine. La différence n'est pas l'amour. C'est le coût.

/

CELLE DU SAMEDI MATIN

Vous faites quelque chose qui ne vous coûte rien. Cela n'a pas l'air de grand-chose. Cela fonctionne avec son propre carburant — construire dans le garage, jardiner, dessiner, errer sans but. Ce que vous faites le samedi matin quand personne ne vous le demande, et qui pourrait s'étendre jusqu'à l'après-midi si vous le laissiez faire.

Le monde a un nom pour cela. La paresse. L'indulgence. Le gaspillage de temps.

Le monde a tort.

Le monde mesure la valeur par l'effort. L'effort égale le coût égale la valeur. Ainsi, lorsque quelque chose fonctionne sans effort — lorsque vous ne fabriquez pas, ne poussez pas, ne transpirez pas la

production – le monde louche et appelle cela du gaspillage. Ce n'est pas du travail. Pas de valeur. Un luxe. Quelque chose à faire lorsque vous avez terminé les choses importantes.

Ce qui signifie que vous l'avez probablement classé. La chose qui ne coûte rien. On le fait s'il reste du temps. Il ne reste jamais de temps.

Voici ce qui se passe en réalité : la chose qui donne l'impression de perdre du temps est la seule qui ne vous en fait pas perdre. Elle est bon marché à un niveau de prix où presque tout le reste est cher. Et vous vous sentez coupable parce que le monde vous a appris à vous sentir coupable lorsque quelque chose fonctionne avec son propre carburant.

La culpabilité à l'aise. C'est la signature d'une méprise.

On vous a dit toute votre vie que la valeur vient de la douleur. Que si c'est facile, ce n'est pas du vrai travail. Que les passe-temps sont ce que l'on fait quand on en a fini avec la vie, et non ce autour de quoi la vie devrait être construite. C'est ainsi que vous avez structuré vos journées autour des choses coûteuses – les choses qui exigent, qui coûtent, qui vous obligent à produire de la présence et de l'énergie – et que vous avez relégué

les choses bon marché à la marge. Jusqu'au samedi matin, si vous avez de la chance.

Et maintenant, vous êtes épuisé. Vous êtes tout le temps fatigué. Vous n'arrivez pas à comprendre pourquoi, parce que vous êtes « bon dans votre travail », que vous « faites bien » et que vous êtes « accompli », ce qui se traduit par une production coûteuse mais visible.

La chose la moins chère — celle que tout le monde appelle la paresse — pourrait bien être la seule chose qui vous sauve la vie.

Remarquez ce qui s'y passe. Vos épaules s'affaissent. Votre respiration devient plus profonde. Vous perdez du temps à l'intérieur comme les enfants perdent du temps avec des Legos. Ce n'est pas maniaque. Pas du tout. Le oui tranquille d'une machine qui fonctionne avec le bon carburant.

Ce n'est pas de la paresse. C'est de l'alignement. C'est ce qui arrive lorsque la demande correspond à l'offre et qu'il n'y a rien à fabriquer.

Mais l'« alignement » n'est pas une catégorie que le monde comprend. Ainsi, tout le monde vous voit jardiner le samedi matin et pense : joli passe-temps. Alors qu'en réalité, ce qui se passe, c'est

qu'il y a une heure où cette personne ne paie pas pour son existence.

Une heure où le coût est zéro.

Comprenez-vous à quel point c'est rare ? La plupart des gens n'ont pas de samedi matin. Ils ont des samedis matins qui servent à rattraper le temps perdu, à récupérer, à se préparer pour la semaine. Le samedi matin, c'est toujours du travail, juste non rémunéré. Ce que vous faites dans le garage — ce qui ressemble à de la paresse pour les autres — pourrait bien être la seule demande véritablement bon marché de votre semaine.

/

CELLE DU MÊME QUART DE TRAVAIL

Deux infirmières. Même hôpital. Même service. Les mêmes douze heures. Mêmes patients. Mêmes exigences.

À la fin de la garde, l'une d'elles sort comme on sort d'une pièce que l'on a décorée pendant trois heures — plus légère, plus complète. L'autre sort comme on sort d'une pièce que l'on a maintenue dans une position inconfortable — raide, essorée, endommagée à un endroit précis.

La même équipe. Les mêmes heures. Les mêmes patients.

On peut supposer que quelque chose ne va pas chez la deuxième infirmière. Quelque chose est faible. Quelque chose ne va pas.

Voici ce qui ne va pas en réalité : la deuxième infirmière est chère dans un domaine où la première infirmière est bon marché. C'est tout.

Écoutez la première infirmière décrire sa garde :
« La partie la plus difficile était la paperasserie. Les dossiers prenaient une éternité. Mais les patients, vous savez ? On arrive avec eux. On les voit. Ils savent que vous êtes là. Cette partie était facile. »

Écoutez la deuxième infirmière décrire la même période de travail : « Le travail émotionnel m'a détruite. Être présente à toute cette peur et à toute cette douleur, toute la journée, sans pause, sans arrêt. Mais les dossiers ? Je peux le faire en dormant. La logistique va bien. C'est la présence qui coûte tout. »

Même équipe. Cartes de coûts opposées. L'une est bon marché en présence et coûteuse en administration. L'autre est bon marché en administration et chère en présence. Elles sont

aussi compétentes l'une que l'autre. Elles sont aussi bonnes l'une que l'autre. Le rôle est identique. La facture ne l'est pas.

Ce qui est important, c'est que ni l'une ni l'autre n'a tort. Le rôle n'a pas une structure de coûts « correcte » que l'infirmière en panne ne parvient pas à atteindre. La structure de coûts est relationnelle. Elle réside dans l'intersection spécifique entre la personne et les demandes spécifiques. Changez la personne, le coût change. Changez les demandes, le coût change. Si les deux restent identiques, le coût est bloqué.

L'hôpital ne leur dira pas cela. Il leur dira qu'il s'agit d'une « adéquation avec l'équipe » ou d'une « satisfaction professionnelle », ou encore que l'une des deux est tout simplement « plus adaptée aux soins infirmiers ». Il pourrait recommander à l'une d'entre elles de passer à un poste moins exigeant sur le plan émotionnel, ou suggérer que l'autre est « plus à l'aise ». Ou suggérer que l'autre est « douée pour les relations humaines ». Aucune de ces explications n'est fautive. Mais les deux ne tiennent pas compte de la Structure.

La Structure est la suivante : vous avez deux personnes compétentes qui font le même travail, payées à des prix complètement différents, et parce que les prix sont invisibles, les gens pensent

que la différence est personnelle. L'une pense qu'elle est faible en termes de présence. L'autre pense qu'elle est lente à établir des dossiers. Les deux se trompent. La demande est la variable, pas la personne. Le coût est relationnel et non personnel.

Ce point est important parce qu'il modifie complètement la façon dont vous envisagez l'adéquation. Cela signifie que le même travail n'est pas le même pour différentes personnes. Cela signifie que « être bon dans ce que l'on fait » et « être capable de le maintenir » ne sont pas la même chose. Cela signifie que vous pouvez être excellent et coûteux, et que cette excellence ne vous sauvera pas si le coût est de 3:1.

Cela signifie également que, quelque part dans votre vie, quelqu'un paie un prix pour quelque chose qui ne vous coûte rien. Vous faites tous les deux le même travail et aucun de vous ne sait pourquoi vous payez des montants différents, alors vous supposez que quelque chose ne va pas chez l'un de vous.

Ce n'est pas le cas. La seule chose qui ne va pas, c'est que personne n'a de langage pour cela, alors vous expliquez le coût relationnel en utilisant un

vocabulaire personnel — et cela ne colle jamais tout à fait.

/

CELLE DU JOUR OÙ C'EST DEVENU FACILE

Quelque chose a changé. Le travail n'a pas changé. Vous n'avez pas changé. C'est la forme qui a changé.

Vous avez peut-être changé de travail. Vous avez peut-être changé de rôle. Vous avez peut-être changé de ville. Peut-être avez-vous changé la forme de la demande elle-même — la même organisation, mais une partie différente. Et soudain, le prix a chuté.

Pas progressivement. Du jour au lendemain. Ou du jour au lendemain, alors qu'il y a probablement eu une semaine de réajustement. Mais en réalité, la chose qui coûtait trois fois plus cher qu'elle ne devrait coûter soudain coûte beaucoup moins. Comme si quelqu'un avait enlevé un poids.

Et c'était désorientant.

Vous pensiez être soulagé. Vous l'avez été pendant trois jours. Puis vous vous êtes senti confus. Puis vous vous êtes senti soupçonneux. Puis vous vous êtes senti coupable.

Coupable que ce ne soit pas plus difficile.
Coupable de ne pas se battre. Coupable que ce que
tout le monde disait impossible – qu’il suffisait
d’arrêter de payer autant, que le coût pouvait
baisser, que vous pouviez trouver votre bon
marché – s’est avéré possible.

Coupable de vous demander pendant combien de
temps vous avez payé trop cher.

Voici ce qui s’est passé : la demande qui était chère
pour vous ne coûte rien pour votre corps dans le
nouveau contexte. Le contexte a changé. La
demande a changé. Ce n’est pas « vous avez trouvé
votre passion ». Ce n’est pas « vous avez enfin
trouvé votre raison d’être ». Vous avez trouvé la
chose qui ne coûte rien. Vous avez trouvé
l’alignement de la machine et de la demande et ce
que vous pouvez fournir sans fabriquer.

Cela ressemble à de la chance. Vous avez
l’impression d’avoir enfin compris. Vous avez
l’impression que vous auriez dû le faire plus tôt.

Ce que vous ressentez en réalité, c’est une facilité
désorientante. Le oui tranquille d’une machine qui
fonctionne avec le bon carburant après des années
de fonctionnement avec le mauvais carburant.
Vous n’avez pas de langage pour l’exprimer, car
personne n’en parle, sauf dans le langage des

séminaires de motivation : « J'ai trouvé ma vocation ! » ou « C'est ma passion ! » ou « Je sais enfin qui je suis ! ».

Vous n'êtes rien de tout cela. C'est juste que vous ne payez pas autant.

Mais c'est peu de chose comparé à l'histoire que l'on vous a racontée sur le choix de votre voie. C'est tellement ordinaire. Si peu glamour. Simplement : la demande a changé, donc le coût a changé, donc je peux respirer maintenant.

Vous avez peut-être subi une baisse de salaire. Peut-être que les gens pensent que vous êtes fou. Vous n'arrivez peut-être pas à expliquer pourquoi vous êtes heureux alors que, d'après tous les indicateurs, vous avez perdu du terrain. Vous dites des choses comme « c'est mieux pour ma santé mentale » ou « j'avais besoin d'un rythme plus lent », mais ce n'est pas tout à fait exact. Vous aviez besoin que la demande corresponde à l'offre. Et c'est le cas maintenant. C'est là tout le problème.

Et maintenant, il y a cette chose discrète dont personne ne parle : le chagrin de réaliser combien d'années vous avez payé trop cher. Combien d'années vous avez payé 3:1 pour quelque chose qui coûte 1:1 si vous le faites dans un contexte différent. Combien il vous restait — d'énergie, de

temps, de capacité à vous montrer aux gens qui vous aimait — que vous avez donné à la mauvaise chose sous la mauvaise forme.

Il ne s'agit pas exactement de regret. Vous avez fait de votre mieux avec les informations dont vous disposiez. Mais c'est une reconnaissance. Le coût était facultatif. Vous auriez pu vous arrêter. Vous auriez pu changer de forme plus tôt. Vous auriez pu savoir plus tôt que quelque chose qui vous coûte tout sous une forme ne vous coûte presque rien sous une autre.

Et maintenant, vous ne pouvez pas vous défaire de cette connaissance.

Cela ne gâchera pas le soulagement. Le soulagement est réel. Mais il côtoie une tristesse silencieuse : tout ce temps. Tout ce trop-perçu. Toute cette version de vous qui tournait à vide parce que vous ne saviez pas que le coût était variable.

Au moins, maintenant, vous le savez.

/

CELLE DU TRAVAIL QUI A CHANGÉ

Vous n'avez pas changé. C'est le travail qui a changé.

Vous avez été embauché pour quelque chose. Vous avez fait cette chose. Vous étiez bon dans ce domaine. Cette chose a été promue. L'équipe qui l'entoure s'est développée. D'autres choses ont été ajoutées. Des choses nécessaires. Des choses que personne ne voulait que vous fassiez, mais vous étiez là. Et le titre est resté le même. Senior signifiait plus. Plus de quoi, personne n'en était sûr. Mais plus.

Un jour, vous vous êtes rendu compte que vous ne faisiez plus ce pour quoi vous aviez été embauché. Vous faites les choses qui se sont développées autour d'elle. Ce qui vous a amené là ne représente plus que trente pour cent de votre semaine, les soixante-dix pour cent restants étant consacrés à l'architecture, aux réunions, aux processus et à la gestion. La chose qui était la chose est devenue l'excuse pour faire un tas d'autres choses.

Et vous pensez que le problème vient de vous.

Vous pensez que vous avez perdu votre avantage. Vous pensez que vous vous êtes ramolli. Vous pensez qu'à un moment donné, vous avez cessé d'être la personne qui aimait le travail pour devenir la personne qui gère les personnes qui aiment le travail. Vous vous en voulez. Vous redoublez d'efforts. Vous essayez de revenir à

l'essentiel. Vous n'avez jamais eu de langage pour expliquer ce qui s'est passé.

Le travail a changé. Voilà ce qui s'est passé.

Peu importe que ce soit intentionnel ou accidentel. C'est arrivé. La demande s'est déplacée sous vos pieds. La chose qui était bon marché est devenue un pourcentage de plus en plus faible de votre journée réelle. Vous êtes toujours bon dans votre domaine de prédilection — vous ne l'avez pas perdu. Mais le travail n'est plus le cœur du métier. Le travail, c'est l'essentiel plus vingt choses qui ne sont pas l'essentiel plus vingt autres choses qui sont nées de ces choses.

Et le coût est différent maintenant. Non pas parce que vous êtes différent. Parce que le travail est différent.

C'est d'autant plus cruel que vous voyez la différence. Vous vous souvenez de l'ancienne version. Vous pouvez comparer. Vous savez exactement à quel moment vous avez commencé à vous sentir mal, car il s'agit d'un remplacement progressif, et non d'un événement unique. Mais comme il n'y a pas d'événement unique, vous ne pouvez pas le nommer. Vous ne pouvez pas dire « ceci a changé » parce que le changement est si lent qu'il donne l'impression que vous avez

changé. Comme si vous vous étiez ennuyé. Comme si vous vous étiez désintéressé. Comme si vous vous étiez épuisé.

Ce n'est pas le cas. Vous avez arrêté de faire ce que vous aviez à faire. La chose pour laquelle vous vous êtes épuisé n'est pas celle pour laquelle vous avez été engagé. C'est la chose qui s'est développée à la place de la chose. C'est la paperasse, les réunions, le processus. C'est là que se trouve le problème. Mais vous ne pouvez pas dire cela parce que dire « je n'aime pas faire des réunions » alors que les réunions sont maintenant votre véritable travail, c'est — eh bien, c'est quelque chose.

Vous décidez donc que c'est vous. Vous décidez qu'il vous faut un nouveau travail. D'une autre entreprise. Un rôle différent.

Vous prenez ce nouveau poste et pendant environ six semaines, vous êtes de nouveau dans le coup et vous vous sentez bien, puis les autres choses recommencent à se développer parce que c'est ce qui se passe — l'élément central est exceptionnel, donc d'autres choses se construisent autour de lui et finalement l'élément central représente à nouveau trente pour cent de votre semaine et vous vous retrouvez au même endroit et vous pensez que le problème, c'est vous.

Ce n'est pas le cas. Le travail a changé. Le travail continue de changer. C'est ce que font les emplois. Surtout les bons emplois. Surtout les emplois où l'on est exceptionnel au cœur de l'activité. L'essentiel attire d'autres choses. Plus de réunions. Plus de gestion. Plus de couches.

Ce qui est difficile, c'est de le voir. Parce que cela se fait lentement. Parce que le titre est resté le même. Parce que vous êtes toujours compétent pour tout cela – vous êtes bon pour les réunions, vous êtes bon pour la gestion, vous pouvez faire le travail. La compétence masque le coût. Vous ne remarquez pas que vous payez jusqu'à ce que vous le remarquiez, et à ce moment-là, cela fait des années que vous payez.

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'il y a un moment – peut-être déjà passé, peut-être encore à venir – où le travail que vous faites n'est pas celui pour lequel vous vous êtes engagé. Et la personne responsable n'est pas vous. C'est le travail qui est responsable. Le travail est responsable du changement. Le travail qui consiste à évoluer dans des directions que vous n'avez pas autorisées.

Vous pouvez partir. Vous pouvez renégocier. Vous pouvez le restructurer. Vous pouvez constituer une

nouvelle équipe. Vous pouvez fixer d'autres limites.

Mais ce n'est pas en vous améliorant que vous y parviendrez. Parce que vous allez bien. C'est le travail qui ne va pas.

/

CELLE DES DIFFÉRENTES FORMES D'AIDE

Vous aidez les gens. C'est ce que vous faites. Il peut s'agir de votre travail — infirmière, enseignant, conseiller, travailleur social. Il peut s'agir de votre rôle — l'ami que tout le monde appelle, le frère ou la sœur qui gère la crise, le parent qui fait en sorte que tout se passe bien. Dans tous les cas, vous aidez.

Et vous êtes fatigué. Et tout le monde vous dit « bien sûr que tu es fatigué, tu donnes tellement ». Et vous acquiescez parce que c'est l'explication qui a du sens : je donne, donc je suis épuisé. Entrée, sortie. Un calcul simple.

Le calcul est erroné.

Parce qu'on ne se fatigue pas de la même façon à force d'aider. Il y a des formes d'aide qui vous vident et d'autres qui ne vous vident pas, et la différence n'est pas liée à la quantité que vous

donnez, mais à *ce qu'on vous demande*. C'est la chose elle-même.

Écouter la crise de quelqu'un : peut-être cher, peut-être bon marché. Cela dépend de ce que « l'écoute » exige de vous. Si écouter signifie s'asseoir avec la douleur, maintenir l'espace et ne rien dire — si cela signifie être *présent* à la souffrance sans la réparer — alors le coût dépend de si la présence-sans-action est quelque chose que vous fournissez naturellement ou quelque chose que vous devez fabriquer. Pour certaines personnes, s'asseoir avec la douleur est gratuit. Pour d'autres, chaque minute de non-réparation coûte plus cher qu'une heure de résolution.

Organiser l'aide : passer les appels, coordonner le plan, amener les gens là où ils doivent être. Pour certains, c'est la partie la plus coûteuse. Pour d'autres, c'est la seule partie qui ne coûte rien. La même personne, épuisée par la conversation émotionnelle, reprend soudain vie lorsqu'il s'agit d'un problème de logistique.

Enseigner à quelqu'un : décomposer ce qu'il doit savoir, traduire la complexité en clarté, lui montrer comment faire. Peu coûteux pour certains. Cher pour d'autres. Pas à cause de la patience. En raison de ce que la *traduction* exige : précision, séquence, répétition, adaptation à la

compréhension d'une autre personne. Chacun de ces éléments est une demande distincte avec un coût distinct.

Vous avez traité l'aide comme une seule chose. Ce n'est pas le cas. Il s'agit de vingt choses, chacune avec un prix différent, et vous les avez toutes payées au prix fort parce que personne ne vous a dit que les prix étaient différents.

C'est la raison pour laquelle vous rentrez chez vous après certaines journées d'aide en vous sentant rassasié et d'autres en vous sentant dépouillé. Les journées pleines n'étaient pas plus faciles, elles étaient *moins chères*. Les demandes correspondaient à ce que vous fournissiez. Les jours de vol ont exigé quelque chose que vous pouvez produire — vous êtes bon dans ce domaine, tout le monde le dit — mais le coût de production était plus élevé que le rendement justifié.

La version la plus dangereuse de cette situation est la suivante : vous êtes bon dans le domaine de l'aide coûteuse. Les gens viennent vous voir pour cela. Ils ont besoin de la chose exacte qui vous coûte le plus cher. Et vous la donnez, parce que vous le pouvez, parce qu'ils en ont besoin et parce que l'alternative est de dire « je ne peux pas faire

ça » à propos de quelque chose que vous pouvez clairement faire.

Vous pouvez le faire. Cela n'a jamais été la question. La question est de savoir ce que cela coûte et si quelqu'un — y compris vous — compte.

/

CELLE DE VOTRE CORPS

Votre corps vous donne la réponse depuis des années. Vous ne l'avez pas écouté parce que personne ne vous a dit qu'il parlait.

Le mal de tête qui apparaît après la réunion de service, mais pas après la réunion avec le client. Le mal de dos qui arrive le dimanche soir et disparaît le samedi matin. La mâchoire que l'on serre pendant le courrier électronique et que l'on desserre pendant le trajet de retour. L'appétit que l'on perd dans un contexte et que l'on retrouve dans un autre. Le sommeil qui vient facilement après certains jours et qui refuse d'arriver après d'autres.

Vous avez consulté un médecin. Le médecin a examiné votre corps. Votre corps va bien. « Stress », a dit le médecin, ce qui est la façon dont le corps médical dit : il se passe quelque chose

dont nous pouvons mesurer les effets mais pas la cause.

La cause n'est pas le stress. Le stress, c'est ce que l'on voit de l'extérieur. De l'intérieur, la cause est spécifique : une demande particulière, pesant sur un corps particulier, à un coût particulier. Ce n'est pas le « stress du travail ». Pas le « stress de la vie ». *Cette* réunion. *Cette* tâche. *Cette* conversation. *Cette* heure de *cette* journée, demandant *cette* chose que *ce* corps ne fournit pas bon marché.

Votre corps sait faire la différence entre une demande bon marché et une demande coûteuse avant que votre esprit ne le sache. Votre esprit est occupé à rationaliser, expliquer, gérer. Votre corps se contente de répondre. Épaules levées ou épaules baissées. Respiration courte ou respiration profonde. Mains serrées ou mains lâches. Le corps ne ment pas sur les coûts. Il ne peut pas. Il ne sait pas comment faire.

C'est pourquoi vous le sentez dans la voiture. Pas pendant la chose — vous aviez un rôle à jouer pendant la chose, et le fait de jouer ce rôle annule le signal — mais après. Dans la voiture. Sous la douche. Au lit à minuit. Le corps attend que la performance s'arrête et délivre la facture.

Vous payez ces factures depuis des années. Vous les payez dans la tension, dans l'épuisement, dans la peur du dimanche que vous attribuez aux lundis mais qui est en fait une demande spécifique des lundis. Vous les payez à la salle de sport, à la course, sous la douche trop longue, dans le verre de vin qui n'était qu'un demi-verre. Ce ne sont pas des soins personnels. Ce sont des factures.

Mais voici : rappelez-vous la dernière fois que votre corps vous a surpris avec une énergie que vous n'attendiez pas. Vous étiez en train de faire quelque chose – peut-être physique, peut-être pas – et votre corps vous a dit *oui*. Pas un oui poussé, ni un oui caféiné. Le oui tranquille d'une machine qui fonctionne avec le bon carburant. Votre posture a changé sans que vous l'ayez choisi. Votre respiration s'est ralentie. Vos mains ont bougé avec une précision qui semblait empruntée à quelqu'un de plus compétent.

Ce n'était pas un emprunt. C'était la vôtre. C'est ce que l'on ressent lorsque la demande est bon marché. Vous l'avez senti si rarement que vous pensiez que c'était un coup de chance. Une bonne journée. Un coup de chance.

Ce n'est pas un coup de chance. C'est une information. Votre corps vous donne les informations les plus claires possibles sur ce qui

vous convient et ce qui ne vous convient pas, et vous les avez ignorées parce que personne ne vous a dit qu'il s'agissait d'informations. On vous a dit que c'était une faiblesse. Ou le vieillissement. Ou un manque de forme. Ou du stress.

Votre corps ne connaît pas ces mots. Il sait deux choses : c'est bon marché. C'est cher. Il l'a dit tous les jours de votre vie.

La question est de savoir si vous êtes prêt à entendre la réponse.

/

CELLE D'AIMER CE QUI VOUS TUE

Ce chapitre n'est pas destiné à la personne qui fait le mal. Ce chapitre s'adresse à la personne qui fait la bonne chose. La chose qu'ils aiment. La chose qu'ils feraient gratuitement. La chose qui leur fait dire : « Je n'arrive pas à croire que je suis payé pour ça. »

Vous êtes l'enseignant qui aime enseigner. Vous êtes l'infirmière qui aime soigner. Vous êtes le fondateur qui aime construire. Vous êtes l'artiste qui aime créer. Vous aimez cela. Cela n'est pas en question.

Et cela vous détruit.

Pas la chose que vous aimez. La chose *autour* de la chose que vous aimez. La réunion à propos de la réunion à propos de l'enseignement. Les dossiers après les soins infirmiers. La collecte de fonds autour de la construction. L'autopromotion qui entoure la création. Le travail n'est pas la chose que vous aimez. Le travail est la chose que vous aimez, enveloppée dans dix-sept choses qui vous coûtent tout, et l'amour est si réel et si fort qu'il noie la facture.

C'est la version la plus dangereuse du coût. Pas le coût visible — celui où vous détestez le lundi et où tout le monde peut le voir. Le coût *invisible*. Celui où vous adorez le lundi. Où l'on ne partirait jamais. Où les gens disent « tu as de la chance de faire ce que tu aimes » et où tu es d'accord, sincèrement, alors que quelque chose dans ton corps s'effondre lentement et que tu ne peux pas le nommer parce que comment te plaindre de la chose que tu aimes ?

Vous ne pouvez pas. Alors vous ne le faites pas. L'amour finance le coût. Chaque matin, vous vous réveillez et l'amour fait un chèque qui couvre la journée, puis vous vous couchez et le compte est vide, et l'amour fait un autre chèque le lendemain matin. Et cela fonctionne. Pendant des années, parfois. L'amour a les poches pleines.

Mais l'amour ne réduit pas les coûts. L'amour augmente votre limite de crédit. Le coût continue de s'accumuler. La demande continue d'affluer. Les éléments spécifiques qui vous épuisent — l'administration, la politique, la performance, les parties qui ne sont pas la chose que vous aimez mais qui sont requises par le conteneur dans lequel cette chose vit — ces demandes n'ont pas changé de prix. Vous êtes juste prêt à payer plus cher parce que le cœur du système en vaut la peine.

Voici ce que personne ne vous dit : le krach, lorsqu'il se produira, sera pire pour vous que pour la personne qui détestait son travail. La personne qui détestait son travail savait qu'elle payait. Elle en suivait le coût. Ils s'en plaignaient. Elle avait un langage pour le dire : « Je déteste ça ». Clair. Net. Actif.

Vous n'avez pas de langue. Parce que vous l'aimez. Comment dire « ça me tue » à propos de la chose qui vous fait vous sentir vivant ? Comment dire « j'ai besoin d'arrêter » à propos de la chose qui est le seul endroit où vous vous sentez vous-même ?

Alors vous ne dites rien. Vous poussez jusqu'au bout. Vous prenez des vacances qui ne vous restaurent pas, vous revenez et l'amour vous fait un nouveau chèque et vous continuez. Et le fossé

entre ce que vous ressentez à propos du travail et ce que le travail fait à votre corps s'élargit chaque année et vous vous tenez dans ce fossé et l'appellez but.

C'est peut-être un but. C'est aussi un coût. Et le but ne rend pas le coût nul. Le but rend le coût payable. Jusqu'à ce qu'il ne le fasse plus.

La première personne à s'épuiser n'est jamais celle qui déteste son travail. C'est la personne qui l'adore. Parce qu'elle n'a jamais pensé à vérifier la facture.

/

CELLE DE NE PAS SAVOIR CE QUI NE VA PAS

Celui-ci est destiné à la personne qui a fait tout ce qu'il fallait et qui ne se sent toujours pas à l'aise.

Vous vous êtes reposé. Vous avez fait de l'exercice. Vous avez changé de travail. Vous avez suivi une thérapie. Vous avez pris des vacances. Vous avez fixé des limites. Vous avez fait ce que tout le monde vous dit de faire, et cela vous a aidé — un peu, pendant un certain temps — puis le sentiment est revenu. Pas le même sentiment. Un sentiment différent. Ou la même sensation à un endroit différent. Ou pas de sentiment spécifique

du tout, juste une impression générale que tout fonctionne à soixante-dix pour cent et que vous n'arrivez pas à trouver le cadran.

Bienvenue dans la version du coût qui n'a pas de lieu.

Tous les autres chapitres de ce livre décrivent un coût que vous pouvez pointer du doigt. Le travail. La réunion. Le mariage. La demande spécifique qui vous tombe dessus et vous épuise, et vous pouvez dire « c'est celle qui coûte cher ». Localisable. Nommable. Vous pouvez faire quelque chose.

Ce chapitre traite du coût qui n'a pas d'adresse.

Voici ce qui s'est passé — et vous n'aimerez pas cela, parce que cela semble abstrait, mais c'est la chose la plus concrète de ce livre : quelque chose qui était censé faire partie de votre vie a été supprimé. Pas de façon spectaculaire. Pas en un seul instant. Lentement. Au fil des années. Une chose que vous aviez l'habitude de faire, ou une façon d'être, ou une partie de vous qui était nourrie — a cessé d'être nourrie. Non pas parce que quelqu'un l'a supprimée. Parce que les autres demandes étaient plus fortes, et que la nourriture était silencieuse, et que les choses silencieuses

meurent de faim sans que personne ne s'en aperçoive.

Lorsque cette chose s'est affamée, quelque chose d'autre est intervenu. Une autre partie de vous a pris le relais. Vous êtes devenu plus organisé pour compenser le chaos que vous n'étiez pas autorisé à créer. Vous êtes devenu plus prudent pour compenser le risque que vous n'étiez pas autorisé à prendre. Vous êtes devenu plus productif pour compenser le jeu que vous n'aviez pas le droit de faire. La compensation a fonctionné. Vous ne vous êtes pas effondré. Vous vous êtes adapté.

Mais la compensation a un coût, et la famine a un coût, et maintenant vous payez deux coûts : le prix de la surutilisation de la chose qui a compensé, et le prix de la sous-alimentation de la chose qui a été affamée. Et comme ces deux coûts ne sont pas regroupés, vous ne pouvez pas les trouver. Vous vous sentez juste... à côté de la plaque. Soixante-dix pour cent. Capable mais plat. Fonctionnel mais gris.

C'est pourquoi les vacances n'ont pas fonctionné. Les vacances ont reposé la surutilisation — vous avez arrêté de faire ce que vous faisiez trop — mais elles n'ont pas alimenté la famine. Vous ne pouvez pas vous reposer pour sortir de la famine. On ne

peut que la nourrir. Et vous ne pouvez pas la nourrir si vous ne savez pas qu'elle a faim.

L'indice se trouve dans la chose dont vous rêvez mais que vous rejetez. La chose qui vous fait vous sentir coupable de vouloir. Le passe-temps que vous avez abandonné. La façon dont vous passiez le samedi avant que le samedi ne devienne une récupération. La version de vous qui existait avant que la compensation ne devienne votre identité.

Vous avez arrêté de peindre. Vous avez arrêté de jouer. Vous avez arrêté de construire des choses au hasard. Vous avez cessé d'errer. Vous avez arrêté ce que vous faisiez, et vous l'avez remplacé par quelque chose de plus utile, et la chose utile a fonctionné, et tout le monde a approuvé, et maintenant vous faites la chose utile tout le temps et l'autre chose jamais, et vous ne pouvez pas comprendre pourquoi vous avez l'impression d'être une photocopie de vous-même.

La photocopie est la compensation. L'original est la chose qui s'est affamée.

Et le pire, c'est qu'on ne peut pas y revenir. Vous ne pouvez pas « peindre à nouveau » ou « jouer à nouveau ». Parce que la compensation fonctionne depuis si longtemps qu'elle vous ressemble. La version organisée vous ressemble. La version

soignée vous ressemble. La version productive vous ressemble. Nourrir la chose affamée signifie faire quelque chose qui semble ne pas être vous, et c'est terrifiant, et cela devrait l'être, parce que cela signifie que la chose que vous pensiez être vous... ne l'est pas. C'est l'adaptation. C'est le costume qui vous va si bien que vous avez oublié que vous le portiez.

/

CELLE DE LA CHOSE QUE PERSONNE NE PAIE

Il y a une chose que vous faites avec votre enfant et qui ne vous coûte rien.

Pas l'éducation, mais le fait d'être avec. La chose spécifique qui se produit quand la logistique s'arrête — quand personne n'a besoin d'une collation, quand l'horaire est clair, quand vous n'êtes pas en train de gérer, d'organiser ou de négocier — et que vous êtes simplement dans la pièce avec cette personne. Sur le sol. Dans le jardin. Où que ce soit. Et quelque chose en vous se tait, dans le bon sens du terme. Les épaules tombent. Le temps s'écoule différemment. Pour une fois, vous ne fabriquez rien.

Vous l'avez ressenti. Peut-être pas souvent. Mais vous l'avez ressenti.

Et vous ne l'avez probablement jamais considéré comme une compétence. Personne ne le fait. Cela ne ressemble pas à une compétence. On dirait que vous êtes simplement assis là. En train de jouer. À ne rien faire. Le monde a un mot pour les parents qui sont bons dans ce domaine et ce mot est « présent » et il sonne comme un compliment mais il n'est jamais récompensé, jamais mesuré, jamais la chose que quelqu'un demande au cabinet du pédiatre ou à la conférence de l'école ou au dîner où les gens parlent de leurs enfants.

Ils posent des questions sur les résultats. Les notes. Les activités. Les étapes importantes. Si votre enfant est sur la bonne voie. Ils ne demandent pas : votre enfant ressent-il votre présence comme bon marché ou chère ? La chose particulière que vous lui fournissez correspond-elle naturellement à ce dont il a besoin ?

Vous suivez donc les résultats. Vous faites les activités. Vous vous présentez à la conférence de l'école. Vous êtes, à tout point de vue, un bon parent.

Et vous êtes épuisé d'une manière que vous ne pouvez pas expliquer parce que vous aimez votre

enfant, vous aimez *être* avec votre enfant, alors d'où vient cet épuisement ?

Voici d'où vient l'épuisement : pas de l'enfant. De tout ce qui entoure l'enfant et qui n'est pas l'enfant.

La logistique. L'emploi du temps. La négociation du régime alimentaire. La supervision des devoirs. Le contrôle du temps d'écran. L'encadrement de la régulation émotionnelle. La coordination des activités. Les formulaires à remplir, les autorisations à donner, les fêtes d'anniversaire à organiser, les courriels des autres parents, les préparatifs de la conférence des enseignants. La charge mentale qui ne se vide jamais complètement parce qu'il y a toujours quelque chose qui arrive — quelque chose à faire, quelque chose dont on a besoin, quelque chose que l'on n'a pas encore organisé.

C'est ça, le conteneur. Et le conteneur coûte cher.

La chose bon marché — l'être-avec, le jeu au sol, le jardin, le quoi que ce soit pour vous — est véritablement à l'intérieur. Elle est réelle. C'est une demande. Votre enfant en a réellement besoin, comme les enfants ont besoin de choses qui n'ont pas de forme. Mais elle arrive enveloppée dans l'opération logistique la plus complexe de votre vie d'adulte, et le temps que le conteneur s'ouvre

suffisamment pour que la chose bon marché se produise, vous avez déjà dépensé la plus grande partie de ce que vous aviez pour tout le reste.

Le jeu au sol se fait donc dans la fatigue. Le jardin se fait dans la distraction. L'être-avec se produit avec un œil sur la chose que vous n'avez pas encore manipulée. Vous vous sentez coupable de cette demi-présence, de cette attention fragmentée, parce que vous savez que la chose bon marché est en vous et que vous n'arrivez pas à la faire sortir proprement. Il y a toujours quelque chose qui gêne.

La version la plus cruelle : vous êtes meilleur à cela que la plupart des gens. L'être-avec, la présence, le contact — cela ne coûte cher pour vous. Certains parents fabriquent cela au prix d'énormes efforts. Ce n'est pas votre cas. C'est juste là, disponible, en attente. Et la raison pour laquelle vous ne pouvez pas y accéder n'est pas qu'il coûte trop cher. C'est parce que le chemin qui y mène passe d'abord par tout le reste.

C'est ce qui le différencie de tous les autres coûts de ce livre. Ce n'est pas que l'objet est cher. C'est que le conteneur est cher et que la chose se trouve à l'intérieur du conteneur et que vous ne pouvez

pas accéder à la chose sans d'abord payer le conteneur.

Personne ne vous a dit que c'était la Structure. Vous pensiez que la parentalité était une chose avec un coût. Il y a deux choses : le conteneur et le noyau. Le conteneur a un prix. Le cœur, pour vous, n'en a pas.

L'épuisement ne vient pas de votre enfant. L'épuisement vient du poste de péage entre vous et lui.

/

CELLE DE LA QUESTION

Toute votre vie, on vous a posé la mauvaise question.

Pas une seule fois. Constamment. Par les enseignants, par les parents, par les patrons, par les amis, par les thérapeutes, par vous-même à 2h du matin en regardant le plafond.

La question ressemble à peu près à ceci : *Qu'est-ce qui ne va pas chez toi ?*

Pourquoi es-tu fatigué ? Pourquoi n'arrives-tu pas à te concentrer ? Pourquoi ne pouvez-vous pas tenir bon ? Pourquoi n'êtes-vous pas heureux ?

Pourquoi changez-vous sans cesse de direction ?
Pourquoi est-ce si difficile pour toi ? Pourquoi ne
peux-tu pas faire comme tout le monde ?

Et vous avez essayé de répondre. Mon Dieu, vous
avez essayé. Vous avez essayé la discipline. La
thérapie. Le coaching. Les livres d'auto-assistance.
Les routines matinales. Les tests de personnalité.
Les nouveaux emplois. Les nouvelles villes. Les
nouvelles relations. Vous avez tout essayé parce
que la question exige une réponse et la réponse
semble toujours être : quelque chose en vous doit
être corrigé.

Rien n'a besoin d'être corrigé.

La question n'était pas la bonne.

La bonne question n'a jamais été « qu'est-ce qui ne
va pas chez toi ? ». La bonne question était : *qu'est-
ce que cette situation vous demande, et qu'est-ce que cela
vous coûte ?*

Parce que vous avez payé des coûts que vous ne
saviez pas variables. Vous pensiez que le prix était
le prix. Vous pensiez que « c'est difficile » signifiait
« c'est difficile pour tout le monde ». Vous pensiez
que « je suis fatigué » signifiait « tout le monde est
fatigué ». Vous pensiez que la compétence était
synonyme d'accessibilité, que l'épuisement était

synonyme de faiblesse, que la facilité était synonyme de paresse et que la lutte était synonyme de caractère.

Rien de tout cela n'est vrai. La lutte n'est qu'une demande coûteuse qui rencontre une offre limitée. La facilité est une demande bon marché qui rencontre une offre naturelle. Le caractère n'a rien à voir avec cela.

Mais le coût n'était qu'un indice. Le coût est ce que vous remarquez — la fatigue, l'épuisement, la différence entre ici et là. Le coût est le signal.

Le signal indique quelque chose de sous-jacent.

Vous avez des tendances. Pas un type. Pas une personnalité. Ce n'est pas une étiquette que l'on peut écrire sur un badge. Des tendances — des schémas spécifiques et stables dans la façon dont votre énergie se déplace. Certains types d'engagement sont peu coûteux pour vous. D'autres coûtent plus cher. Ces tendances ne sont pas aléatoires. Ils sont les vôtres. Ils se manifestent partout — dans ce que vous perdez du temps à l'intérieur, dans ce qui vous épuise au bout de dix minutes, dans ce à quoi votre corps dit oui avant que votre esprit ne le décide.

Ils ne sont pas ce que vous êtes. C'est la façon dont vous avez tendance à fournir un engagement lorsque quelque chose vous le demande. Et cette tendance — ce modèle spécifique, observable et reproductible — est la raison pour laquelle vous vous épanouissez ici et pas là. Pourquoi cette réunion ne vous coûte rien et cette autre vous coûte tout. Pourquoi telle amitié fonctionne et telle autre s'épuise. Pourquoi votre enfant est une personne le samedi et une autre le lundi.

Le coût était la preuve. La tendance est la réponse.

Pas une réponse fixe. Pas une boîte. Pas « vous êtes ce genre de personne ». Quelque chose de plus utile que cela : un modèle que vous pouvez voir, une fois que vous savez regarder. Dans ce qui fonctionne sans effort. Dans ce qui nécessite une fabrication. Dans la différence entre ce qui vous nourrit et ce qui vous vide.

Vous avez vécu à l'intérieur de ces modèles toute votre vie. Mais vous n'aviez pas de mot pour les désigner. Vous appeliez les moins chers « passe-temps » et les plus chers « travail ». Vous appeliez la facilité « chance » et le coût « caractère ». Vous avez expliqué le différentiel avec tous les mots, sauf le bon.

Le bon mot n'est pas la personnalité. Ce n'est pas le talent. Ce n'est pas la passion.

C'est plus proche de ceci : vous avez tendance à fournir certains types d'engagement plus facilement que d'autres. Ces tendances sont stables. Elles sont observables. Elles vous sont propres. Et tout ce qui se passe dans votre vie y correspond ou vous demande de passer outre.

C'est pourquoi vous vous épanouissez ici et pas là.

Ce n'est pas parce que quelque chose ne va pas chez vous. Parce qu'il y a quelque chose de *spécifique* en vous. Et personne ne vous a dit que c'était spécifique. Vous avez donc passé toute votre vie à traiter vos tendances comme des problèmes plutôt que comme des informations.

Ce ne sont pas des problèmes. Ce sont les informations les plus utiles dont vous disposez.

La question est de savoir si vous êtes prêt à les regarder clairement — non pas pour vous étiqueter, non pas pour être catégorisé, non pas pour trouver une case — mais pour voir, enfin, ce qui a toujours été sous-jacent.

/

Le coût était l'indice. La tendance a toujours été la vôtre.

/

NOTE SUR LES TENDANCES

Les chapitres de ce livre décrivent les coûts. Ils ne vous décrivent pas spécifiquement, car le coût est relationnel. Il dépend de ce qui est demandé et de ce que vous fournissez naturellement. La même personne est chère dans une pièce et sans effort dans une autre.

Si vous voulez voir vos propres tendances — non pas comme un type, non pas comme une catégorie, mais comme une carte spécifique de ce qui est bon marché et de ce qui vous coûte — c'est à cela que sert l'évaluation.

Elle ne vous dira pas qui vous êtes. Elle vous montrera comment votre énergie a tendance à se déplacer. Ce qui est le plus utile.

Steven Rudolph

NOTE SUR CETTE ÉDITION

Ceci est une **édition de travail**. La traduction française a été réalisée avec l'assistance de DeepL et révisée par l'auteur. Des améliorations éditoriales peuvent être apportées dans les éditions futures.

L'édition originale en anglais, *Why You Thrive Here and Not There: The Hidden Logic of Engagement*, est disponible sur xavigate.com.

Le cadre Renurgence mentionné tout au long de ce livre — Structure, Alignement, Positionnement et Natures Multiples — est un système d'interprétation complet. Pour explorer vos propres tendances d'engagement dans les trois domaines diagnostiques (Structure, Alignement, Positionnement), consultez les produits Xavigate sur xavigate.com/fr/.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Steven Rudolph est le créateur du cadre Renergence et du système des Natures Multiples. Son travail explore comment les personnes s'engagent naturellement – pas selon ce qu'elles *devraient* faire, mais selon ce qui fonctionne sans fabrication. Il vit en Suisse et continue d'écrire sur l'alignement, la Structure et ce que signifie vraiment de prospérer.

LIVRES ASSOCIÉS

Pour en savoir plus sur le cadre Renergence et les Natures Multiples, consultez les autres livres de cette série :

- **Pas besoin d'être un héros** — Ce qui se passe quand la Structure fait son travail
- **Ce que vous avez cessé de remarquer** — Repérer l'Alignement avant qu'il ne disparaisse

Tous les livres sont disponibles sur xavigate.com/fr/books.html.