# Accro à *l'espoir*

Pourquoi rêver fait plus de bien qu'agir,
et comment lancer ta vie quand même



ARKVITAL

*Accro à l'espoir*

# Accro à l'espoir

*Pourquoi rêver fait plus de bien qu'agir, et comment lancer ta vie quand même*

ARKVITAL

arkvital.com

**Accro à l'espoir**
*Pourquoi rêver fait plus de bien qu'agir, et comment lancer ta vie quand même*

Copyright © 2026 Vitalijs Arkulinskis. Tous droits réservés.

Aucune partie de ce livre ne peut être reproduite ou vendue, sous quelque forme que ce soit, sans l'autorisation écrite de l'auteur, sauf de courtes citations dans des critiques et des articles.

Les personnes de ce livre sont des personnages composites imaginaires. Toute ressemblance avec des personnes réelles est une coïncidence. Les recherches citées sont réelles et listées à la fin.

Ce livre propose des informations générales et un point de vue personnel. Ce n'est pas un avis médical, psychologique, juridique ou financier. Si tu traverses un moment difficile, parle à un professionnel qualifié ou, en cas d'urgence, appelle le numéro d'urgence local. Au Canada et aux États-Unis, tu peux appeler ou texter le 988.

Édition PDF gratuite en français, version 1.0, novembre 2026.
Traduit de l'anglais. Couverture et mise en page : Arkvital.
Composé en Literata, Fraunces et Inter.

Publié par Arkvital · arkvital.com

# Table des matières

Avant de commencer ..... 7

PARTIE I : LE DIAGNOSTIC

1 La plus belle version ..... 11
2 Le registre de la dopamine ..... 15
3 Fantasmes positifs, résultats négatifs ..... 19
4 Dire, ce n'est pas faire ..... 23
5 La paralysie par l'analyse ..... 27
6 La montagne de possibilités ..... 31
7 La machine à comparer ..... 35
8 Le piège de l'arrivée ..... 39
9 Les deux sortes de regrets ..... 42

PARTIE II : D'OÙ VIENS-TU

10 D'où viens-tu ..... 47
11 Le parent aimant qui avait peur de la chute ..... 52
12 Le parent qui rendait le monde dangereux ..... 56
13 Le sergent instructeur ..... 60
14 Le parent qui disait que tu pouvais tout devenir ..... 64
15 La honte, l'associée silencieuse ..... 68
16 Coup de pied ou câlin ? Réécrire la voix intérieure ..... 72

PARTIE III : LES VÉRITÉS QUI PIQUENT

17 Tu vas mourir ..... 77
18 Personne ne se souviendra de toi ..... 81
19 Le projecteur est éteint ..... 85
20 Ton cerveau fait tourner la simulation ..... 89
21 Tes pensées sont le système d'exploitation ..... 93
22 Ce que tu crois change ton corps ..... 97
23 L'univers ne te donne pas de note ..... 101

PARTIE IV : LE RECÂBLAGE

24 L'espoir est un carburant, pas un repas 105
25 Imagine la montée, pas le sommet 109
26 Le cadre pour minimiser les regrets 113
27 Les portes à sens unique et à double sens 116
28 Choisis une montagne 120
29 « Assez bien », c'est un cahier des charges 124
30 L'action vient avant la motivation 128
31 Ne le fais pas. Deviens la personne qui le fait 132

PARTIE V : LA CONSTRUCTION

32 Lance le prototype 138
33 La quantité fait la qualité 142
34 L'ingénierie du « si… alors » 146
35 Des boucles de retour courtes 150
36 Choisis ta cordée 154
37 Débogue, ne désespère pas 158
38 Quand tu tombes du mur 162
39 Savoir quand arrêter 166
40 Protège ton temps de construction 170

PARTIE VI : L'ASCENSION

41 La joie est dans le faire 175
Annexe : Le guide de terrain 180
Notes 184

# Avant de commencer

Ce livre est un outil, pas une gâterie. Je le dis tout de suite, parce que les livres comme celui-ci font partie du problème qu'ils prétendent régler. Lire sur le changement donne l'impression de changer. Tu soulignes une phrase. Tu sens un petit élan. Tu fermes le livre un peu plus plein d'espoir… et tout aussi coincé qu'avant. Ce petit élan, c'est justement la drogue qui donne son nom à ce livre. Alors voici les règles.

**Règle n° 1 : chaque chapitre finit par un test sur le terrain.** C'est une petite action. Elle prend moins de trente minutes. Tu la fais dans les 24 heures. Pas une réflexion. Une action. Si tu sautes le test sur le terrain, ne lis pas le chapitre suivant. Reviens en arrière et fais-le. Un livre lu en un week-end sans rien faire, c'est juste une façon plus chic de scroller.

**Règle n° 2 : tu as le droit d'arrêter de lire.** Si, au chapitre 20, tu es en train de construire quelque chose, pose le livre et continue à construire. Reviens quand tu bloques. Le meilleur résultat possible ? Tu ne finis jamais ce livre, parce que tu es trop occupé.

**Règle n° 3 : prends les preuves au sérieux, pas au pied de la lettre.** Je suis ingénieur. Je tiens à savoir si une chose est vraie. Quand la recherche est solide, je le dis. Quand une étude célèbre s'est révélée fragile, je le dis aussi. La psychologie est une science jeune. Certaines de ses découvertes les plus connues n'ont pas

tenu. Les outils de ce livre sont ceux qui survivent à la fois au labo et à la vraie vie.

### Les grimpeurs

Les personnages de ce livre sont inventés. Ce sont des mélanges, construits à partir de schémas qu'on retrouve encore et encore chez tous ceux qui essaient de créer quelque chose. Tu les as déjà croisés. Tu es peut-être l'un d'eux.

- **Marcus**, 38 ans, ingénieur logiciel. Il a un dossier de 40 idées d'entreprise et une mère qui demandait toujours : « Tu es sûr ? »
- **Lena**, 33 ans, infirmière à domicile. Elle a grandi dans le chaos, dessine des bâtiments au dos des fiches de soins et s'est entraînée à ne rien vouloir.
- **Priya**, 45 ans, directrice en ingénierie aérospatiale. Sur papier, elle a tout réussi. Mais elle n'a jamais commencé la seule chose qui compte pour elle.
- **Théo**, 27 ans, le cousin de Marcus. On lui a dit toute sa vie qu'il pouvait devenir n'importe quoi. En ce moment, il essaie d'être six choses à la fois.
- **Ruth**, 81 ans, machiniste à la retraite. Elle anime un atelier le mardi soir dans son garage. Elle a une seule règle : tu parles seulement de ce que tu as fait cette semaine, jamais de ce que tu comptes faire.

### Comment le livre est construit

- **Partie I, Le diagnostic :** pourquoi rêver fait plus de bien qu'agir, et ce que ça coûte.

- **Partie II, D'où viens-tu :** comment ton enfance a réglé tes réflexes par défaut, et la honte que tu traînes jusqu'en haut de la montagne.
- **Partie III, Les dures vérités :** la mort, l'anonymat, et la manie qu'a ton cerveau de fabriquer ta réalité. Des faits qui brisent le charme.
- **Partie IV, Le recâblage :** des outils mentaux qui font de l'espoir un démarreur, plutôt qu'un substitut à l'action.
- **Partie V, La construction :** la boîte à outils d'un ingénieur pour passer vraiment à l'acte.
- **Partie VI, L'ascension :** là où la joie se cache vraiment.

À la fin du livre, il y a un Guide de terrain qui réunit tous les outils sur une seule page. Si tu es du genre à sauter à la fin, commence par là. Puis reviens pour les tests sur le terrain.

PARTIE I

# Le diagnostic

CHAPITRE 1

# La plus belle version

Il est 23 h 40, un vendredi soir, et Marcus est heureux.

Sa femme dort. La maison est calme. Sur son portable, il y a un dossier qui s'appelle IDEAS_v7. Dedans, 40 documents. Chacun est une entreprise qu'il n'a pas commencée. Ce soir, il est dans sa préférée : QuoteKit. C'est une appli qui permet aux plombiers de faire un devis sur leur téléphone en quatre-vingt-dix secondes, au lieu d'une heure à la table de cuisine.

Marcus la connaît, cette table de cuisine. Son père était plombier. Après le souper, il écrivait ses devis à la main sur du papier carbone, les lunettes sur le front, en pestant contre la calculatrice. QuoteKit lui aurait rendu ses soirées. Ça fait trois ans que Marcus « travaille dessus ».

« Travailler dessus », ça veut dire ceci : un cahier des charges de 22 pages. Un logo, redessiné quatre fois. Une grille de prix à trois niveaux. Un tableur des concurrents. Une maquette du tableau de bord qu'il ouvre juste pour la regarder, comme certains regardent les photos d'un voyage qu'ils préparent. Ce soir, il ajoute une fonction pour planifier les rappels aux clients. Il imagine un plombier en Ohio qui appuie sur un bouton et qui sourit. Il imagine le premier avis. Il imagine le moment où il l'annonce à sa mère.

À 1 h 15, il ferme son portable avec l'impression d'avoir fait quelque chose.

Il n'a pas écrit une seule ligne de code. Il n'a pas parlé à un seul plombier depuis la mort de son père.

## La version sans friction

Tous les ingénieurs connaissent la différence entre une simulation et un test sur le terrain. Dans une simulation, tu contrôles les variables. La friction est un paramètre, et tu peux la mettre à zéro. Rien ne rouille. Personne ne lit mal le mode d'emploi. Le modèle se tient tranquille.

Le rêve, c'est une simulation avec la friction à zéro. Dans le rêve, QuoteKit n'a pas de bugs. Pas de clients fâchés. Pas de plombier qui dit : « Merci, mais je vais garder mon papier. » Il n'y a pas de mardis après-midi où rien ne marche et où tu ne sais plus pourquoi tu as commencé. Évidemment que le rêve bat la réalité. La réalité a de la friction. Les comparer, c'est comme comparer un problème de physique sans friction à une voiture sur un chemin de gravier, puis conclure que la voiture est brisée.

Le problème, ce n'est pas que Marcus rêve. Tous les projets commencent par un rêve. Le problème, c'est que le rêve est devenu le produit. Il a la satisfaction de construire quelque chose, sans le coût de le construire. Commencer voudrait dire échanger un produit imaginaire parfait contre un vrai produit imparfait. Et une partie de lui refuse cet échange, encore et encore.

## Ce n'est pas de la paresse

Si tu te reconnais ici, remarque ce que tu n'es pas. Tu n'es pas paresseux. Les paresseux n'écrivent pas de cahiers des charges de 22 pages. Tu ne manques pas d'idées : tu en as sûrement trop. Et tu n'es pas bête. Les gens qui se coincent comme ça sont souvent les plus compétents de la pièce. C'est justement leur talent qui rend la simulation si vivante.

Ce que tu es, c'est accro. Pas à une substance, mais à un sentiment : celui de la plus belle version des choses, celle qui existe seulement avant de commencer. L'espoir.

L'espoir est la dépendance la mieux vue en société. Ça ressemble à de l'ambition. Ça sonne comme de la planification. Tes amis l'admirent. Et il te verse son plaisir avant que tu aies fait une seule vraie chose. Les huit prochains chapitres démontent cette habitude : pourquoi elle fait autant de bien, ce qu'elle fait à ton cerveau, et pourquoi elle te garde sans bruit au camp de base pendant des années.

## L'audit du dossier

Avant d'aller plus loin, trouve ton dossier. Tout le monde en a un. Ça peut être un vrai dossier, une appli de notes, un tiroir plein de carnets, un compte chez un vendeur de noms de domaine… ou juste une phrase qui commence par « Un jour, je vais… »

Ensuite, calcule trois chiffres :

1. **L'âge :** quand as-tu eu cette idée pour la première fois ?
2. **L'investissement :** environ combien d'heures as-tu passées à y penser, à planifier, à faire des recherches ou à rêvasser ?

3. **Le contact :** combien d'heures as-tu passées à faire quelque chose qui touchait la réalité ? Construire, vendre, poser la question à une vraie personne, montrer ton idée à qui que ce soit ?

Pour Marcus : trois ans, environ 400 heures, et à peu près deux. Ce ratio, 200 pour 1, c'est l'image la plus claire que je connaisse d'une dépendance à l'espoir.

Tu n'as pas besoin de corriger le ratio aujourd'hui. Tu as juste besoin de le voir.

**Test sur le terrain :** écris ton audit du dossier : l'idée, son âge, les heures de planification, les heures de contact. Mets le ratio à un endroit où tu le verras demain matin.

CHAPITRE 2

# Le registre de la dopamine

Marcus possède quatorze noms de domaine. Quotekit.com était déjà pris. Alors il a quotekit.io, getquotekit.com, quotekitapp.com, et onze autres pour des idées du dossier. Chaque année, il reçoit les courriels de renouvellement et il paie. Environ 170 $ en tout. Il se dit qu'il protège la marque. Pour être honnête, acheter un nom de domaine est un des meilleurs sentiments qu'il connaisse. Pendant environ quatre minutes, l'entreprise existe pour vrai.

Son cousin Théo fait pareil avec le matériel. Une caméra à 900 $ pour une chaîne YouTube qui a trois vidéos. Un bureau debout pour une start-up qui n'existe pas encore. Un jeu de ciseaux à bois pour une entreprise d'ébénisterie qu'il a étudiée pendant un mois. Le high, c'est l'achat. L'utilisation, elle, n'arrive jamais vraiment.

## Ce que fait vraiment la dopamine

On appelle souvent la dopamine « l'hormone du plaisir ». C'est faux, et l'erreur compte.

Dans un article célèbre de 1997, le neuroscientifique Wolfram Schultz et ses collègues ont enregistré les neurones à dopamine de singes. Les singes apprenaient qu'une lumière annonçait une giclée de jus. Au début, les neurones s'activaient quand le jus

arrivait. Mais une fois que les singes avaient compris que la lumière annonçait le jus, l'activité s'est déplacée. Les neurones s'activaient maintenant à la lumière, la promesse, et réagissaient à peine au jus lui-même. Et si le jus n'arrivait pas, l'activité tombait sous la normale, pile au moment où il était attendu.

Le psychologue Kent Berridge a précisé l'idée en séparant « vouloir » et « aimer ». La dopamine pousse le vouloir : l'attirance vers une récompense, l'attente, l'envie. L'aimer, le vrai plaisir quand tu l'obtiens, passe surtout par d'autres systèmes. Tu peux vouloir une chose très fort et l'aimer juste un peu une fois que tu l'as dans les mains.

Lis ça comme un bilan comptable. Ton cerveau te paie d'avance, au signal, pour des choses qui ne sont pas arrivées. Le nom de domaine, la caméra, le cahier des charges, la rêverie de 23 h 40 un vendredi : chacun est un signal qui dit *quelque chose de bien s'en vient*. Et chacun déclenche un paiement. Tu fais des retraits sur un compte où tu n'as jamais rien déposé.

## Pourquoi agir fait moins de bien que rêver

Voici la partie cruelle. Quand Marcus s'assoit enfin pour coder, le paiement a disparu. La récompense a déjà été encaissée pendant le rêve. Il ne reste que le coût : l'installation, les bugs, la documentation qu'il ne comprend pas. Son cerveau n'a aucun nouveau signal à lui donner. De son point de vue, la bonne nouvelle est déjà arrivée.

Pire encore : le vrai travail est presque toujours en dessous du rêve. Et la dopamine répond à un manque par une baisse. Tu attendais la belle version, et tu as un éditeur vide. Cette baisse

ressemble à une preuve que le projet est mauvais. Ce n'en est pas une. C'est juste la comptabilité.

Voilà pourquoi « accro à l'espoir » n'est pas une image. La boucle de l'attente, c'est la même mécanique de base qui fait tirer le levier des machines à sous et rafraîchir les fils d'actualité. L'accro à l'espoir a juste trouvé une version qui a l'air productive.

## Déplacer le paiement

Tu ne peux pas éteindre le vouloir, et tu ne devrais pas. Tu en as besoin pour grimper quoi que ce soit. Mais tu peux changer ce à quoi il est attaché. Le but : que la récompense du cerveau se déclenche sur le progrès, pas sur les promesses.

Trois gestes concrets :

1. **Arrête d'acheter le signal.** Plus de noms de domaine, de matériel, de cours ou d'outils tant que la chose qu'ils servent n'a pas été vraiment utilisée. La règle que Théo a fini par adopter : tu peux acheter la caméra après la dixième vidéo, tournée avec ton téléphone.
2. **Mérite ta rêverie.** Rêver n'est pas interdit. C'est une récompense. Vingt minutes de construction te donnent droit à cinq minutes d'imagination. Fais-le dans cet ordre, et ton cerveau commence à relier le bon sentiment au travail.
3. **Rends le progrès visible.** Le cerveau réagit aux signaux. Alors donne-lui des signaux de vrai progrès. Un calendrier au mur avec un X pour chaque jour où tu as touché au projet. Un journal de ce que tu as lancé. Une pile visible de brouillons finis. Des petites victoires, vues chaque jour : ce sont tes dépôts.

**Test sur le terrain :** fais la liste de tous les « achats-signaux » faits pour ton rêve ces deux dernières années : noms de domaine, matériel, cours, livres, applis. Additionne le coût. Puis annule ou mets en pause une chose que tu paies sans l'utiliser.

CHAPITRE 3

# Fantasmes positifs, résultats négatifs

Priya a un rituel. Sur les longs vols de retour, après ses visites chez les fournisseurs, elle ferme les yeux et imagine la lecture publique.

C'est une petite librairie indépendante, le genre avec des planchers qui craquent. Quarante chaises pliantes, toutes occupées. Elle lit le premier chapitre de son roman, celui sur la traversée de sa grand-mère, du Gujarat jusqu'à Nairobi, en 1952. Les gens rient aux bons endroits. Après, une jeune femme fait la file pour lui dire que le livre lui a donné envie d'appeler sa propre grand-mère. Priya sent le poids du livre relié dans ses mains.

Elle a fait ça sur peut-être cent vols. Elle atterrit détendue et heureuse. Le roman fait onze pages et n'a pas bougé depuis 2019.

## La recherche que personne n'a mise sur une affiche

Pendant des décennies, la croissance personnelle nous a dit de visualiser le succès. Vois-le, crois-y, obtiens-le. La psychologue Gabriele Oettingen a passé sa carrière à tester vraiment cette idée. Et les résultats dérangent.

Dans une série d'études publiées en 2002, elle et Doris Mayer ont demandé à des gens de décrire leurs fantasmes à propos d'un objectif. Puis elles ont suivi ce qui arrivait. Les diplômés qui

fantasmaient le plus positivement sur un super emploi ont eu plus de mal à entrer dans la vie active pendant les deux années suivantes. Les étudiants qui fantasmaient sur une histoire d'amour avec leur kick avaient moins de chances de finir en couple avec cette personne. Ceux qui avaient des fantasmes plus roses sur un examen ont eu de moins bonnes notes. Les patients qui fantasmaient le plus positivement sur leur guérison après une prothèse de hanche guérissaient moins bien, selon leurs physiothérapeutes. Une étude plus ancienne sur des personnes au régime a trouvé le même schéma pour la perte de poids.

Pourquoi ? Des travaux en labo plus récents, menés par Oettingen et Heather Kappes, donnent un indice. Quand les gens se laissaient aller à des fantasmes positifs, leur énergie baissait. On l'a mesuré de deux façons : par l'énergie qu'ils disaient ressentir, et par leur tension artérielle systolique. Le corps se mettait au repos. Dans le fantasme, l'objectif est déjà atteint. Alors pourquoi dépenser de l'énergie à le poursuivre ?

Voilà le mécanisme de tout ce livre, en une phrase : **un fantasme vivant dit à ton système nerveux que le travail est fait.**

## Les attentes ne sont pas des fantasmes

Ça ne veut pas dire que l'optimisme est mauvais. Dans ces mêmes études, Oettingen a fait une distinction capitale. Les *fantasmes positifs*, des images flottantes d'un résultat parfait, annonçaient moins d'efforts et de pires résultats. Mais les *attentes positives*, un jugement que le succès est probable d'après ton expérience passée, annonçaient plus d'efforts et de meilleurs résultats.

La différence, ce sont les preuves. Une attente dit : « J'ai écrit 80 000 mots de rapports techniques. Je peux sans doute écrire un premier jet de roman en un an. » Un fantasme dit : « Quarante chaises, toutes occupées. » L'une repose sur ce que tu as fait. L'autre flotte au-dessus, et il fait plus de bien justement parce que rien ne le retient au sol.

L'accro à l'espoir vit presque entièrement de fantasmes. C'est pour ça que la solution n'est pas d'arrêter d'espérer. C'est d'ancrer l'espoir dans le sol : dans des preuves, des obstacles, une prochaine action. Le chapitre 24 te donne l'outil complet, une méthode en quatre étapes créée par Oettingen, appelée WOOP. Pour l'instant, le geste plus simple, c'est de te prendre sur le fait.

### Prendre le fantasme sur le fait

Quand tu remarques que tu es dans la librairie, ou au party de lancement, ou sur la scène d'une conférence TED, pose-toi trois questions :

1. **Qu'est-ce qui est une preuve là-dedans, et qu'est-ce qui est de la déco ?**
2. **Qu'est-ce qui devrait être vrai d'ici le mois prochain pour rendre ça plus probable ?**
3. **Quel est le premier obstacle que je frapperais demain si je commençais ?**

La troisième question est celle qui compte. Le fantasme ne survit pas au contact d'un obstacle précis. Et c'est le but. L'obstacle, c'est là que l'énergie revient.

Priya a essayé sur son vol suivant. Preuves : onze pages, dont quelques-unes bonnes. Obstacle demain : elle ouvrirait le

fichier, relirait la page un, déciderait que c'est mauvais et refermerait. C'est tout. C'était ça, toute la chose qui la bloquait depuis six ans. Écrite sur une serviette de table à 37 000 pieds, elle avait l'air plus petite que prévu.

**Test sur le terrain :** la prochaine fois que tu te surprends dans un fantasme de succès, arrête-toi. Écris l'obstacle le plus probable que tu frapperais si tu commençais demain. Nomme-le, c'est tout. Ne le règle pas encore.

CHAPITRE 4

# Dire, ce n'est pas faire

Le post LinkedIn de Théo est sorti un lundi matin.

*Grande nouvelle. Après beaucoup de réflexion, je me lance à fond dans Forgeline, une plateforme qui met en lien les ébénistes indépendants et les designers d'intérieur. Le secteur est brisé et je suis là pour le réparer. Restez à l'écoute.* Il a ajouté un émoji fusée et une photo de lui dans un atelier qu'on lui avait prêté pour l'après-midi.

Le post a eu 212 j'aime et 46 commentaires. Son ancien patron a écrit : « Fier de toi, mon gars. » Une tante l'a partagé. Théo a passé presque toute la journée à rafraîchir le post, à répondre aux commentaires et à se sentir fondateur.

C'était en mars. En juin, Forgeline était une page d'accueil avec un formulaire d'inscription et neuf abonnés, dont six de la famille. Théo était passé à un balado.

## Ton cerveau compte les applaudissements comme du progrès

En 2009, Peter Gollwitzer et ses collègues ont publié une étude au titre volontairement provocateur : « When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap? » Ils ont étudié des gens très attachés à des objectifs d'identité,

comme devenir avocat ou psychologue. Quand une autre personne remarquait leur intention, ces gens travaillaient ensuite *moins* fort que ceux dont l'intention passait inaperçue.

L'explication vient de ce que Gollwitzer appelle la théorie de l'autocomplétion. Les objectifs d'identité, comme « je suis fondateur » ou « je suis écrivain », peuvent être en partie satisfaits par des symboles : un titre, une carte d'affaires, un post applaudi par des inconnus. Quand les gens reconnaissent ton intention, ton cerveau a trop tôt l'impression d'avoir déjà cette identité. L'objectif semble à moitié atteint. La pression d'agir baisse.

Théo n'a pas eu 212 j'aime pour avoir bâti une plateforme. Il les a eus pour l'avoir annoncée. Mais son cerveau les a quand même notés comme du progrès.

### Le costume d'identité

C'est le côté social de l'habitude de l'espoir. Quelques-unes de ses formes les plus courantes :

- Le tableau de visualisation, admiré chaque jour, qui remplace un plan.
- Le titre dans ta bio (« Fondateur », « Auteur », « Créateur ») pour quelque chose qui n'existe pas encore.
- Le pitch de souper entre amis, peaufiné pendant des années, pour un projet sans utilisateurs.
- La conversation « Ça fait un bout que je pense à… », reprise encore et encore avec les mêmes amis.

Chacune te laisse porter le costume de l'identité sans faire le travail qu'elle demande. Le costume est confortable. C'est ça, le

problème.

### Parle de ce que tu as fait

La solution est simple. C'est la seule règle de l'atelier du mardi soir de Ruth, qu'on visitera dans la Partie II : **tu parles seulement de ce que tu as fait, jamais de ce que tu comptes faire.**

Ça ne veut pas dire travailler en secret total. Le secret a ses propres coûts, on en reparlera dans le chapitre sur la honte. Et ça ne veut pas dire que l'identité est l'ennemie. Le chapitre 31 montre comment revendiquer une identité de la bonne façon. La différence, c'est l'ordre des étapes :

- Annoncer tes intentions te donne la récompense avant le travail. Rapporter tes résultats te la donne après.
- « Je lance une plateforme », c'est un costume. « J'ai appelé onze ébénistes cette semaine et quatre ont dit qu'ils allaient l'essayer », c'est une preuve.
- Si tu veux quelqu'un pour te tenir responsable, dis à une seule personne ce que tu vas faire et pour quand. Demande-lui de vérifier. Puis raconte ce qui s'est passé. Ça, c'est un contrat, pas un spectacle.

Le test : est-ce que la phrase serait encore impressionnante si rien ne venait après ? « Je me lance à fond » impressionne même avec rien derrière. C'est pour ça qu'elle est dangereuse. « J'ai lancé la version 1 auprès de quatre utilisateurs » marche seulement si c'est vrai.

**Test sur le terrain :** pendant les sept prochains jours, interdis-toi le futur quand tu parles de ton projet. Si quelqu'un te

demande sur quoi tu travailles, réponds seulement avec ce que tu as fait cette semaine. Même si la réponse est « rien encore ». Remarque ce que ça te fait de répondre ça.

CHAPITRE 5

# La paralysie par l'analyse

Le tableur a 11 colonnes et 34 lignes.

Les colonnes, ce sont les frameworks mobiles que Marcus pourrait utiliser pour bâtir QuoteKit : React Native, Flutter, Swift et Kotlin natifs, et huit autres. Les lignes, ce sont les critères : performance, taille de la communauté, bassin d'embauche, mode hors ligne, courbe d'apprentissage, licence, viabilité à long terme. Chaque case a une note de 1 à 5 et un commentaire. Certains commentaires renvoient à des fils de forum de 2021. Le fichier a un onglet pour la pondération. Un autre onglet teste la pondération.

Il l'a bâti en quatre mois. Deux frameworks sont à égalité. Il attend qu'un nouveau banc d'essai sorte avant de décider.

N'importe lequel des cinq premiers aurait fait l'affaire. Un plombier en Ohio ne le saura jamais, et il s'en fiche.

## La malédiction de l'ingénieur

On apprend aux ingénieurs à mesurer deux fois et à couper une fois. C'est un bon conseil quand couper coûte cher et ne se défait pas. Mais en chemin, beaucoup d'entre nous se sont mis à mesurer quarante fois sans jamais couper.

L'analyse ressemble à du progrès, parce qu'elle emprunte l'apparence du travail. Tu lis, tu compares, tu apprends. Tu en sors avec de vraies connaissances. Ce que tu n'en sors pas, c'est du risque. Tu ne peux jamais te tromper sur une décision que tu n'as pas prise. C'est ça, le bénéfice caché. La recherche est la cachette la plus respectable qu'une personne intelligente puisse trouver.

## Maximiseurs et satisficeurs

Le psychologue Barry Schwartz décrit deux façons de faire des choix. Les *maximiseurs* ont besoin de la meilleure option. Alors ils cherchent et comparent jusqu'à être sûrs. Les *satisficeurs* fixent une barre du « assez bon » et prennent la première option qui la dépasse.

On pourrait croire que les maximiseurs finissent plus heureux, puisqu'ils font plus de devoirs. Dans les recherches de Schwartz, non. Ils disent être moins satisfaits de leurs choix. Ils ont plus de regrets, et ils se remettent plus en question. Dans une étude sur des finissants, menée par Sheena Iyengar avec Rachel Wells et Schwartz, les maximiseurs ont décroché des emplois avec un salaire de départ environ 20 % plus élevé. Pourtant, ils se sentaient plus mal face à leur emploi et à leur recherche que les satisficeurs. Ils ont mieux réussi, et ils se sentaient moins bien.

Il y a un deuxième coût. Passé un certain point, plus d'information ne réduit pas le risque. Ça réduit seulement ton envie d'agir, parce que chaque nouvel article fait surgir une nouvelle source d'inquiétude. Le tableur grossit. La confiance rétrécit.

## La valeur de l'information

Ici, les ingénieurs ont un meilleur outil que la volonté. Ça s'appelle la valeur de l'information. Ça pose une seule question : **est-ce qu'une réponse plausible changerait ce que je fais ensuite ?**

Si Marcus apprend que Flutter est 8 % plus rapide que React Native aux tests, est-ce que ça change sa prochaine action ? Non. Les deux font tourner un formulaire de devis sans problème. Cette information vaut à peu près zéro, peu importe à quel point elle est intéressante.

Jeff Bezos a mis un chiffre là-dessus dans sa lettre aux actionnaires d'Amazon de 2016 : la plupart des décisions devraient se prendre avec environ 70 % de l'information que tu aimerais avoir. Si tu attends d'en avoir 90 %, tu es sans doute trop lent. Se tromper coûte souvent moins cher qu'être lent, tant que tu t'en rends compte et que tu corriges vite. Le chapitre 35 parle de comment bâtir cette boucle de correction.

## Un protocole de décision pour ceux qui pensent trop

1. **Écris la barre d'abord.** Avant de chercher, liste les trois à cinq choses que l'option *doit* faire. Pas les « ce serait bien ». Les obligatoires.
2. **Limite le temps de recherche.** Donne-toi un budget fixe : deux heures, un week-end, une semaine pour les grosses décisions. Quand il est écoulé, tu décides avec ce que tu as.
3. **Prends la première option qui dépasse la barre.** Pas la meilleure. La première qui est assez bonne.

4. **Pose la question de la valeur de l'information** avant chaque heure de recherche en plus. Si aucune réponse ne changerait ta prochaine étape, arrête.
5. **Écris ce qui te ferait changer d'avis.** « Si la synchro hors ligne prend plus de deux semaines, je reconsidère. » Maintenant, la décision a une sortie. Elle semble donc moins définitive.

Marcus a utilisé le protocole un dimanche après-midi. Ses obligatoires : marche sur iPhone et Android, fonctionne hors ligne, et il peut bâtir un prototype en un mois. Trois frameworks passaient. Il a pris celui qu'il connaissait déjà à moitié. Ça a pris 40 minutes. Le tableur de quatre mois est parti aux archives.

**Test sur le terrain :** choisis une décision sur laquelle tu fais des recherches depuis trop longtemps. Écris tes obligatoires, donne-toi une heure, et décide. Écris ce qui te ferait changer d'avis.

CHAPITRE 6

# La montagne de possibilités

Le navigateur de Théo a 63 onglets ouverts. Il les a comptés une fois.

Il y a un cours de conception de jeux vidéo, un cours d'ébénisterie, un fil Reddit sur le dropshipping, trois tutoriels de montage vidéo, un guide pour obtenir un permis de pilote, deux offres d'emploi dans des start-up du climat, la page d'accueil de Forgeline, et un long article intitulé « How I Made $40K in My First Year on Etsy ». Chaque onglet est une porte. Chaque porte est une vie qu'il pourrait avoir.

Il a 27 ans. Il est en santé, intelligent, et il vit au moment le plus riche en possibilités de toute l'histoire humaine. Il peut apprendre n'importe quoi gratuitement, vendre à n'importe qui sur la planète, et lancer une entreprise avec un portable. Il a l'impression de se noyer.

## Plus d'options, plus de paralysie

Tu as peut-être entendu parler de la fameuse étude des confitures. En 2000, Sheena Iyengar et Mark Lepper ont installé un kiosque de dégustation dans une épicerie. Quand il proposait 24 confitures, plus de gens s'arrêtaient pour regarder, mais seulement 3 % achetaient. Quand il en proposait 6, 30 % achetaient. Plus de choix, moins d'action.

Pour être honnête, l'étude des confitures est moins solide que sa réputation. En 2010, une méta-analyse de Benjamin Scheibehenne et ses collègues a regroupé des dizaines d'expériences. Elle a trouvé que l'effet moyen de la surcharge de choix était proche de zéro. Parfois, plus d'options paralysent les gens. Parfois, non. Ça dépend des conditions : par exemple, à quel point les options sont difficiles à comparer, et à quel point tu sais mal ce que tu veux.

Malheureusement, les choix de vie cochent toutes ces conditions. Ils sont difficiles à comparer (jeux vidéo ou meubles ?), les enjeux sont élevés, et la plupart d'entre nous ne savent pas ce qu'ils veulent avant d'avoir essayé. Pour les grandes décisions, la surcharge de choix est bien réelle.

## Le prix des portes ouvertes

En 2004, Jiwoong Shin et Dan Ariely ont fait une expérience astucieuse. Des gens jouaient à un jeu sur ordinateur avec plusieurs portes. Chaque porte menait à une salle qui valait un nombre de points différent. Si on ne cliquait pas sur une porte pendant un moment, elle rapetissait, puis finissait par disparaître. Les gens dépensaient des clics, et perdaient des points, juste pour empêcher les portes de se fermer. Même quand les salles derrière valaient moins. Ils payaient un vrai prix pour garder en vie des options inutiles.

C'est exactement les 63 onglets de Théo. Chaque porte ouverte a un coût d'entretien : l'attention, la culpabilité, le petit bourdonnement de fond du « je devrais vraiment… ». Et l'accro à l'espoir les garde toutes ouvertes. Parce que fermer une porte, c'est admettre que la vie a une fin et qu'il faut choisir un chemin.

Garder tes options ouvertes donne l'impression de ne pas choisir. C'est faux. **C'est un choix, souvent le plus cher de tous, et la facture se paie en années.** À 27 ans, Théo peut s'en permettre quelques-unes. À 47 ans, il regardera derrière lui vingt ans de salles à moitié explorées.

### Chaque oui, c'est mille non

Steve Jobs aimait dire que se concentrer, c'est dire non aux cent autres bonnes idées. Le plus dur, ce n'est pas de dire non aux mauvaises idées. C'est de dire non aux bonnes, celles qui pourraient vraiment marcher, pour qu'une seule puisse le faire.

Voici comment commencer, avant la méthode complète du chapitre 28 :

1. **Fais une liste « pas maintenant ».** Écris chaque idée, chaque projet, chaque « un jour » dans un seul document. Les voir toutes d'un coup, ça dégrise, et ça calme bizarrement. Elles sont en sécurité là. Tu n'as plus besoin de les garder dans ta tête.
2. **Ferme les onglets, pour vrai.** Mets-les en favoris dans un seul dossier appelé PAS MAINTENANT, et ferme-les. Les idées ne sont pas perdues. Elles ont juste arrêté de te coûter un loyer.
3. **Choisis-en une à tester, pas une à épouser.** Tu n'as pas à choisir l'œuvre de ta vie aujourd'hui. Tu dois choisir la prochaine expérience. C'est une porte beaucoup plus petite.

La liste « pas maintenant » de Théo comptait 31 éléments. Il l'a regardée longtemps, puis il a dit : « C'est pas un plan, ça. C'est un musée. »

**Test sur le terrain :** écris ta liste « pas maintenant ». Chaque idée, chaque « un jour ». Puis ferme tous les onglets, applis ou carnets liés à toutes ces idées sauf une.

CHAPITRE 7

# La machine à comparer

Il a suffi d'une soirée à Marcus pour tuer QuoteKit une première fois.

Il a fait la chose responsable : il a étudié le marché. En une heure, il avait trouvé plus de cinquante applis pour les services sur le terrain. Plusieurs avaient du financement en capital de risque. L'une avait une vidéo léchée avec un plombier dans une camionnette impeccable, tout sourire devant une tablette. Le fondateur avait 24 ans et était passé dans un balado que Marcus aimait. Son logo était plus beau que le sien. Marcus a fermé son portable et n'a pas rouvert le dossier pendant deux mois.

Priya a sa propre version. Une femme avec qui elle a étudié à l'université a publié un premier roman le printemps dernier. Il a été critiqué dans un journal que Priya lit. Priya l'a acheté, en a lu vingt pages, puis l'a posé à l'envers sur l'étagère. Il y est toujours.

## Les meilleurs moments contre les bêtisiers

En 1954, le psychologue Leon Festinger a proposé une idée : les gens jugent leurs propres capacités surtout en se comparant aux autres. Ça avait du sens dans un village. Tu te comparais à quelques dizaines de personnes que tu connaissais vraiment. Et tu voyais leur vie entière, y compris les mauvais jours.

Aujourd'hui, tu as une machine à comparer dans ta poche, et elle est truquée. Elle te montre le jour de lancement, la levée de fonds et le contrat d'édition de tout le monde. Mais aucun de leurs refus, de leurs dettes ou de leurs doutes de 2 h du matin. Pendant ce temps, tu vois chaque seconde de ton propre bordel. Tu compares leurs meilleurs moments à ton bêtisier. L'auteur Jon Acuff l'a bien dit : ne compare pas ton début au milieu de quelqu'un d'autre.

## Ce que veulent vraiment dire cinquante concurrents

Voici le recadrage de l'ingénieur. Quand Marcus a trouvé cinquante concurrents, il a lu ça comme « trop tard ». Les données disent autre chose.

1. **Les concurrents prouvent qu'il y a une demande.** Personne ne bâtit cinquante applis pour un problème que personne n'a. Un marché vide est bien plus inquiétant qu'un marché plein. Ça veut souvent dire qu'il n'y a pas de marché.
2. **La plupart des concurrents sont fragiles.** Beaucoup de ces cinquante sont une ou deux personnes qui tournent à l'espoir, elles aussi. Certaines applis n'ont pas été mises à jour depuis des années. Le financement n'est pas un rempart. C'est un compte à rebours.
3. **Tu n'as pas besoin de battre le marché. Tu as besoin d'un coin du marché.** L'auteur Kevin Kelly, dans un essai connu de 2008, a soutenu qu'un créateur peut gagner sa vie avec environ 1 000 vrais fans. QuoteKit n'a pas besoin de battre une start-up financée. Il lui faut quelques centaines de plombiers qui l'adorent.

### Lis les avis à une étoile

La chose la plus utile à faire avec un concurrent, ce n'est pas de l'envier. C'est d'étudier les plaintes.

Quand Marcus est enfin retourné à sa liste, il a sauté les pages de marketing. Il a lu les avis à une étoile dans les magasins d'applis. Un schéma est apparu en vingt minutes. « Fait pour les grosses compagnies. » « Trop de fonctions, je veux juste un devis. » « 89 $ par mois pour un gars tout seul ? Non merci. » « Impossible à utiliser avec des gants. »

Ce dernier l'a arrêté net. Son père faisait ses devis avec de la graisse sur les mains. Les start-up financées bâtissaient pour des compagnies avec des bureaux et des répartiteurs. Personne ne bâtissait pour le plombier seul, debout dans un sous-sol. Cinquante concurrents venaient de lui donner un cahier des charges.

### Règles pour se comparer

- **Compare-toi vers l'avant, pas sur les côtés.** La seule comparaison juste, c'est toi contre toi, il y a six mois.
- **Étudie, ne scrolle pas.** Regarde les concurrents pour apprendre une chose précise, avec une minuterie, puis arrête.
- **Coupe le son des déclencheurs.** Si un fil d'actualité te fait fermer ton portable à tout coup, mets-le en sourdine. Tu le réactiveras quand tu auras lancé.

Un mois plus tard, Priya a repris le roman sur l'étagère et l'a lu jusqu'au bout. Il était bon, pas génial. À la page 112, il y avait un

paragraphe maladroit. Elle a trouvé ça extrêmement encourageant.

**Test sur le terrain :** trouve tes trois plus gros concurrents ou modèles. Lis vingt avis à une étoile ou commentaires critiques sur eux. Écris les trois plaintes qui reviennent le plus. C'est ta porte d'entrée.

CHAPITRE 8

# Le piège de l'arrivée

Le courriel est arrivé un jeudi : Priya était promue directrice des systèmes de propulsion. Elle voulait ce poste depuis onze ans. Son équipe l'a invitée au restaurant. Son mari a acheté du champagne. Son père, qui disait rarement quelque chose de gentil, a appelé : « Bien. Maintenant, ne t'endors pas sur tes lauriers. »

Deux semaines plus tard, un mardi après-midi, elle était assise dans son nouveau bureau, un peu plus grand. Elle lisait un tableur de budget. Et elle se sentait exactement comme avant. Pas triste. Juste normale. Le sommet s'était révélé être un endroit comme un autre. Et on ne peut pas vivre d'une belle vue.

Ce soir-là, sans trop savoir pourquoi, elle a ouvert le fichier du roman de onze pages, pour la première fois en un an. Elle l'a lu, puis l'a refermé.

## Le piège

Le psychologue Tal Ben-Shahar a inventé l'expression « piège de l'arrivée » (en anglais, *arrival fallacy*). C'est la croyance qu'atteindre un objectif nous rendra heureux pour de bon. Il l'a appris à ses dépens, jeune joueur de squash. Il croyait que gagner le championnat national d'Israël le rendrait heureux pour toujours. Il a gagné. Le bonheur a duré quelques heures.

Le mécanisme général s'appelle l'adaptation hédonique. On s'habitue aux bonnes choses, et vite. Nouvel emploi, nouvelle maison, augmentation, lancement : le coup de boost est réel, mais il s'efface. Souvent en quelques mois. Et on revient tranquillement à notre niveau de base.

Petite vérification d'honnêteté. Tu as peut-être entendu dire que les gagnants à la loterie ne finissent pas plus heureux que les autres. Cette idée vient d'une petite étude de 1978 sur 22 gagnants, et on l'exagère depuis des décennies. Des recherches plus grandes et plus récentes sur des joueurs de loterie suédois ont trouvé que les gros gains augmentent bel et bien la satisfaction de vie, et que l'effet dure. L'argent et les réussites comptent. Ils comptent juste moins, et s'effacent plus vite, que ce que le rêve promettait. Le sommet, c'est bien. Ce n'est pas le salut.

## Pourquoi ça te garde au camp de base

L'accro à l'espoir sent le piège de l'arrivée sans pouvoir le nommer. Quelque part en toi, tu te doutes que finir l'appli, le livre ou l'entreprise ne fera pas le même effet que le rêve. Alors tu gardes le rêve inachevé, là où la promesse reste intacte. Tant que tu n'es pas arrivé, l'arrivée peut encore être parfaite.

Et pour les gens qui réussissent, comme Priya, il y a un deuxième piège. Chaque sommet est tout de suite remplacé par un plus haut. Directrice devient vice-présidente. Vice-présidente devient le conseil d'administration. La ligne d'arrivée recule chaque fois que tu t'en approches. Alors tu ne te sens jamais fini. Et tu ne te sens jamais libre de faire la chose qui compte vraiment pour toi.

## Retourne la chose

Voici la bonne nouvelle cachée dans le piège. Si arriver ne te rend pas heureux, alors l'arrivée n'a jamais été le but. Le but, c'est l'ascension. Et l'ascension est la seule partie que tu peux avoir tout de suite, aujourd'hui, sans rien attendre.

Concrètement, ça veut dire changer ce que tu mesures :

- **Mesure tes efforts, pas juste tes résultats.** « J'ai écrit 300 mots », c'est sous ton contrôle chaque jour. « J'ai été publiée », non. Suis le premier, et le deuxième suit tout seul plus souvent qu'autrement.
- **Nomme les bons côtés du processus.** Qu'est-ce que tu vas aimer dans le travail lui-même ? Le casse-tête du code, le calme du petit matin, la phrase qui tombe enfin juste. Écris-les. C'est ça, la vraie paie.
- **Fête tes étapes rapidement, puis demande-toi ce que tu apprends.** Pas « C'est quoi, le prochain sommet ? », mais « Qu'est-ce qui est intéressant maintenant ? »

Priya a fait un petit changement. Au lieu de l'objectif « finir le roman », elle a écrit sur un papillon adhésif : *Passer mes samedis matin avec ma grand-mère*. Au fond, c'est ça qu'était l'écriture. Une façon de passer du temps avec quelqu'un qui lui manquait. Et ça, elle pouvait l'avoir chaque semaine, dès maintenant.

**Test sur le terrain :** pense au dernier gros objectif que tu as atteint. Écris combien de temps le bon sentiment a duré. Puis écris trois choses que tu aimerais dans le *processus* de ton rêve actuel, peu importe comment il finit.

CHAPITRE 9

# Les deux sortes de regrets

Lena visitait Ruth deux fois par semaine depuis un mois quand elle a vu le dessin.

Ruth avait 81 ans. Elle se remettait d'une chute qui lui avait fêlé le poignet, et elle trouvait le temps long. Lena était son infirmière à domicile. Elle venait vérifier ses médicaments, sa pression, et s'assurer qu'elle ne grimpait pas dans des échelles. Un après-midi, en cherchant une serviette propre, Lena a ouvert le mauvais tiroir. Elle y a trouvé une feuille de papier à dessin technique jaunie : le dessin précis et magnifique d'une sorte de pince, avec des cotes écrites d'une main soignée, daté de mars 1974.

« C'est un mandrin de tour à changement rapide, a dit Ruth depuis la porte. Je l'ai conçu à l'usine. Ça aurait sauvé vingt minutes par réglage à chaque machiniste de l'atelier. »

« Qu'est-ce qui lui est arrivé ? »

« Rien. C'est ça qui lui est arrivé. » Ruth a pris le dessin et l'a regardé un long moment. « Mon contremaître disait que les brevets, c'était pour les ingénieurs, pas pour les filles de l'atelier. Je l'ai cru. Cinq ans plus tard, une compagnie allemande a sorti presque la même chose. Je l'ai vue dans un catalogue. » Elle l'a remis dans le tiroir, doucement. « J'ai fait plein d'erreurs dans

ma vie. J'ai oublié la plupart. Ce dessin-là, j'y pense chaque semaine. »

## L'action s'efface, l'inaction reste

L'expérience de Ruth rejoint un des résultats les plus constants de la psychologie du regret. En 1995, Thomas Gilovich et Victoria Medvec ont fait le tour de la recherche. Ils ont décrit un schéma dans le temps. À court terme, les gens regrettent plus leurs actions : la chose qu'ils ont dite, le mauvais placement, l'emploi qu'ils ont accepté. Mais à long terme, la balance bascule. Quand on regarde toute une vie, on regrette beaucoup plus ce qu'on n'a *pas* fait : l'entreprise jamais lancée, la personne jamais appelée, le risque jamais pris.

Les chercheurs ont proposé des raisons. Quand une action tourne mal, on s'en occupe. On apprend, on explique, on répare. Et un jour, on la raconte comme une histoire avec une fin. Les inactions n'ont pas de fin. Le chemin jamais essayé reste parfait dans l'imagination, parce qu'il n'a jamais rencontré la réalité. Son potentiel grandit avec le temps. Pendant ce temps, le coût d'essayer, qui semblait si énorme, rapetisse dans la mémoire. Daniel Kahneman a objecté que beaucoup de regrets d'inaction sont plus nostalgiques que douloureux. Des travaux plus tard avec Gilovich ont montré que les deux avaient en partie raison : les regrets d'action brûlent fort, alors que les regrets d'inaction mélangent la nostalgie avec quelque chose de plus proche du désespoir.

Bronnie Ware, infirmière en soins palliatifs, a écrit sur les regrets que ses patients mourants lui confiaient. Celui qu'elle entendait le plus souvent : *J'aurais aimé avoir le courage de vivre*

*une vie fidèle à moi-même, pas la vie que les autres attendaient de moi.*

Dans son récit, personne ne regrettait de ne pas avoir passé plus de temps à s'assurer que tout soit parfait avant de commencer.

## Le processus qui ne se termine jamais

En informatique, un processus qui ne se termine jamais, c'est un bug. Il reste en arrière-plan. Il garde de la mémoire, il use des cycles, il ralentit tout le reste. Tu peux ne pas le remarquer pendant des années. Puis un jour, le système rampe, et tu le trouves enfin : toujours en marche, toujours en attente d'une donnée qui n'arrivera jamais.

C'est ce que devient un rêve jamais essayé. Le QuoteKit de Marcus, le roman de Priya, le mandrin de Ruth. Une tentative ratée finit par se terminer, avec un code d'erreur et une leçon. Un rêve jamais essayé, lui, continue de tourner.

Au bout du compte, Ruth n'a pas laissé le sien tourner pour toujours. En 2009, l'année après la mort de son mari, elle a vidé le garage. Elle a installé son vieux tour et accroché une pancarte peinte à la main sur la porte : SOIRÉE ATELIER LE MARDI. 19 H. APPORTE QUELQUE CHOSE QUE TU AS FAIT. Elle a dit à Lena que c'était « pour que plus personne ne garde un dessin dans un tiroir ».

Lena n'a rien dit. Elle aussi avait un tiroir. Il était plein de croquis de bâtiments.

## L'audit des regrets

Tu peux te servir de ce déséquilibre des regrets comme outil de décision. C'est la forme la plus simple du cadre de minimisation des regrets, au chapitre 26.

1. **Liste tes inactions.** Écris trois choses que tu n'as pas faites et auxquelles tu penses encore. Remarque à quel point elles sont encore vivantes.
2. **Projette celle d'aujourd'hui.** Pour le rêve sur lequel tu es assis en ce moment, imagine deux futurs, dans dix ans. Dans l'un, tu as essayé et ça a raté. Dans l'autre, tu n'as jamais essayé. Lequel fait encore mal vingt ans plus tard ?
3. **Trouve le plus petit pas qui termine le processus.** Pas un engagement total. Juste assez d'action pour donner au rêve un code de sortie : succès ou échec.

C'est la fin de la Partie I, le diagnostic. Tu sais maintenant pourquoi l'habitude de l'espoir fait autant de bien, et ce qu'elle coûte. La Partie II pose une question plus difficile : pourquoi certains d'entre nous deviennent-ils tellement plus accros que d'autres ?

**Test sur le terrain :** fais l'audit des regrets. Puis fais une chose, aujourd'hui, qui fait passer ton rêve actuel de « jamais essayé » vers « essayé » : envoie le courriel, écris la page, pose la question.

PARTIE II

# D’où viens-tu

CHAPITRE 10

# D'où viens-tu

La soirée atelier sentait l'huile de coupe et le café.

Dans le garage de Ruth, il y avait un tour plus vieux que tout le monde dans la pièce, un panneau perforé avec des outils dont le contour était tracé au marqueur, pour savoir où les remettre, et six chaises dépareillées. Au mur, un tableau blanc avec une seule ligne en haut, en majuscules, de la main de Ruth : QU'AS-TU FAIT CETTE SEMAINE ?

Marcus était venu parce que Ruth habitait trois portes plus loin. Un an plus tôt, elle l'avait vu rentrer chez lui avec la boîte d'une imprimante 3D. Elle lui a demandé ce qu'il avait imprimé. Il a avoué que l'imprimante était encore dans sa boîte. « Mardi, a-t-elle dit. Dix-neuf heures. Apporte la boîte. » Théo était venu parce que Marcus ne voulait pas y aller seul. Priya était venue parce que Ruth l'avait formée à l'atelier quand elle était stagiaire, à 22 ans. Quand Priya a appelé son ancienne mentore pour lui annoncer sa promotion, Ruth a dit : « Félicitations. Quand est-ce que tu vas faire quelque chose que tu veux vraiment ? » Lena était venue parce que Ruth lui avait demandé de rester après son quart de travail, et qu'elle n'avait pas trouvé de façon polie de dire non.

Ruth a fait le tour du cercle. Quand Marcus a dit qu'il avait « fait des recherches sur des frameworks », elle a répondu : « Ça, ce n'est pas quelque chose que tu as fait. C'est quelque chose que tu fais pour ne pas avoir à faire quoi que ce soit. » Puis elle a posé la question qu'elle pose toujours aux nouveaux, celle qui donne son nom à cette partie du livre.

« D'où viens-tu ? Qui t'a appris ce qui arrive quand tu échoues ? »

## Même conseil, oreilles différentes

Deux personnes peuvent entendre « vas-y, fonce » et comprendre deux choses différentes. L'une entend une permission. L'autre entend une accusation : *Qu'est-ce qui cloche chez toi pour que tu ne l'aies pas déjà fait* ? Une troisième n'entend rien du tout, parce qu'elle a arrêté de vouloir des choses il y a des années. Un conseil tombe sur une fondation. Et les fondations, on les coule pendant l'enfance.

Il ne s'agit pas de blâmer les parents. La plupart ont fait de leur mieux avec ce qu'ils avaient. Et beaucoup suivaient les plans de leur propre enfance. Il s'agit de comprendre tes réglages par défaut, pour arrêter de te battre contre toi-même sans savoir pourquoi.

## Ce que Freud a raté, et ce qui a survécu

Dès qu'on parle de l'enfance qui façonne l'adulte, on tombe sur Sigmund Freud. Alors réglons son cas honnêtement.

La plupart des théories précises de Freud n'ont pas tenu. Il n'y a pas de bonnes preuves des stades oral, anal et phallique, ni du complexe d'Œdipe tel qu'il l'a décrit. La psychanalyse, telle qu'il

la pratiquait, reposait sur des récits de cas, pas sur des prédictions qu'on peut tester.

Mais comme l'a soutenu le psychologue Drew Westen, quelques grandes idées de Freud ont survécu, sous des formes modifiées et testables. Une grande partie de la vie mentale se passe bel et bien hors de la conscience. Les gens ressentent bel et bien des motivations contraires en même temps. Et l'enfance façonne bel et bien la personnalité adulte. La recherche moderne exprime cette dernière idée surtout par la théorie de l'attachement, née des travaux de John Bowlby et Mary Ainsworth. Elle étudie comment la première relation d'un enfant avec les gens qui prennent soin de lui crée un modèle pour la sécurité, la confiance et le risque.

Voici le résultat clé pour ce livre. En 2002, une méta-analyse de R. Chris Fraley a trouvé que la sécurité d'attachement est modérément stable de la petite enfance à l'âge adulte. Modérément, pas complètement. Les schémas des gens changent avec les relations, les événements de la vie et un travail volontaire. Les chercheurs ont même un terme pour les adultes qui ont grandi dans l'insécurité et qui sont devenus sécurisés : la *sécurité acquise* (en anglais, *earned security*). Ton point de départ t'a façonné. Il ne te condamne pas.

## Du vieux code

Voici comment j'y pense, comme ingénieur. Ta programmation de départ, c'est du vieux code hérité. Il a été écrit par des gens sous pression, avec les outils qu'ils avaient, pour un environnement qui n'existe plus. Certaines parties sont brillantes. D'autres tiennent avec du ruban adhésif. Une bonne

partie n'a aucun commentaire, alors tu ne sais pas pourquoi elle fait ce qu'elle fait. Tu ne l'as pas écrit, mais c'est toi qui l'entretiens maintenant.

On ne répare pas du vieux code en effaçant tout pour recommencer. On le lit. On comprend à quoi servait chaque module. Puis on le restructure avec soin, une fonction à la fois.

Le pédiatre et psychanalyste Donald Winnicott a offert un réconfort utile. Les enfants, disait-il, n'ont pas besoin de parents parfaits. Ils ont besoin de parents « suffisamment bons ». C'est pareil pour toi. Tu n'as pas besoin d'une enfance parfaite pour grimper. Tu as juste besoin de savoir ce que tu portes.

## Quatre camps de base

Les quatre prochains chapitres décrivent quatre points de départ courants. Peu de gens entrent dans un seul. Et certains lecteurs ont grandi sur un terrain solide, puis ont attrapé l'habitude de l'espoir à l'école, au travail ou dans la culture. Lis-les tous. Tu vas sûrement te reconnaître dans un ou deux, et reconnaître les gens que tu aimes dans les autres.

1. **Le parent aimant qui avait peur de la chute** (chapitre 11) : de la chaleur, plus la peur d'échouer et de mal paraître.
2. **Le parent qui rendait le monde dangereux** (chapitre 12) : le chaos, la négligence ou la peur.
3. **Le sergent instructeur** (chapitre 13) : des exigences élevées, peu de chaleur.
4. **Le parent qui disait que tu pouvais devenir n'importe quoi** (chapitre 14) : beaucoup de compliments, peu de friction.

Le chapitre 15 parle de ce qu'ils ont en commun : la honte. Le chapitre 16 répond à la question que tout le monde finit par poser : est-ce que j'ai besoin d'un coup de pied ou d'un câlin ?

**Test sur le terrain :** réponds par écrit à la question de Ruth, en cinq phrases ou moins : *D'où viens-tu ? Qui t'a appris ce qui arrive quand tu échoues, et qu'est-ce que cette personne t'a appris ?*

CHAPITRE 11

# Le parent aimant qui avait peur de la chute

À neuf ans, Marcus devait jouer à un récital de piano. Deux jours avant, il s'est emmêlé les doigts sur son morceau, à la maison. Il était bouleversé. Sa mère s'est assise à côté de lui sur le banc. Elle lui a caressé les cheveux et lui a dit : « Tu n'es pas obligé, mon chéri. On dira à Mme Novak que tu es malade. Personne n'a besoin de te voir comme ça. »

Il a ressenti un immense soulagement. Il n'a jamais joué à un récital.

Sa mère était, et reste, une personne merveilleuse. Elle l'a conduit à chaque cours. Elle lui faisait sa soupe préférée quand il était triste. Elle parlait de son diplôme d'ingénieur à tout le monde. Mais à chaque risque qu'il évoquait, elle demandait : « Tu es sûr ? » À 26 ans, il lui a annoncé qu'il quittait son emploi pour lancer une entreprise. Elle est restée silencieuse longtemps. Puis elle a dit : « Ton père a tellement travaillé pour que tu n'aies pas à galérer. Qu'est-ce que les gens vont penser si ça ne marche pas ? »

À la soirée atelier, Ruth a demandé qui lui avait appris ce qui arrive quand on échoue. Marcus a répondu : « Ma mère. Elle m'a appris que si j'échoue, je lui fais de la peine. »

## L'amour avec un casque

Ce camp de base est difficile à voir, parce qu'il ressemble à une bonne éducation. Chaleureuse, présente, protectrice. La peur cachée dessous, c'est souvent de l'amour. La peur que l'enfant se fasse mal, soit rejeté, soit jugé. Parfois, c'est aussi la peur du parent : ce qu'un échec dirait de lui. C'est de l'amour qui porte un casque.

L'enfant apprend deux leçons. Personne ne les dit à voix haute. Un : l'échec est dangereux, donc on l'évite. Deux, plus discrète : la chaleur de la maison monte et descend selon les résultats. Le succès fait rayonner maman. Les difficultés l'inquiètent. L'enfant devient un expert pour la garder calme.

## Ce que dit la recherche

Les psychologues Avi Assor, Guy Roth et Edward Deci ont étudié ce qu'ils appellent la *considération parentale conditionnelle*. C'est de l'affection et de l'approbation qui dépendent de ce que l'enfant répond aux attentes. En 2004, ils ont étudié des étudiants. Ceux qui sentaient l'affection de leurs parents conditionnelle avaient plus d'anxiété avant de se lancer. Plus de honte et de culpabilité après un échec. Une satisfaction très courte après un succès. Et une estime de soi qui suivait les résultats, en montagnes russes. En 2022, une méta-analyse a regroupé des dizaines d'échantillons. Elle a relié cette affection conditionnelle à une valeur personnelle qui dépend des performances, et à plus de symptômes dépressifs.

Regarde le schéma : de l'anxiété avant, de la honte après un échec, un petit high après un succès. C'est presque exactement le

profil émotionnel de l'accro à l'espoir. Si faire la chose met l'amour en danger, en rêver est la seule façon sûre d'en profiter.

Et ce schéma semble se répandre. En 2019, Thomas Curran et Andrew Hill ont publié une méta-analyse sur plus de 40 000 étudiants aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. Le perfectionnisme a augmenté entre 1989 et 2016. La plus forte hausse, environ un tiers, concerne le *perfectionnisme socialement prescrit* : le sentiment que les autres attendent de toi que tu sois parfait.

### Ce que ça donne chez l'adulte

- Peaufiner sans fin. Le travail n'est jamais prêt à être vu, parce qu'être vu, c'est être jugé.
- Chercher au lieu de commencer. (Coucou, le tableur de Marcus.)
- Cacher tes projets aux gens que tu aimes, surtout à tes parents.
- Entendre « Tu es sûr ? » avec ta propre voix, chaque fois que tu penses à prendre un risque.
- Ressentir du soulagement, pas seulement de la déception, quand un plan tombe à l'eau.

### Réécrire le module

Le travail, pour ce camp de base, c'est de séparer ta valeur de ta production. Tu n'es pas tes notes de version. Un lancement raté est un événement. Pas un verdict sur le fait que tu mérites d'être aimé.

1. **Entends la voix, nomme sa propriétaire.** Quand « Tu es sûr ? » arrive, dis : « Ça, c'est la peur de maman, pas mes données. » Le fait de la nommer crée de la distance.
2. **Entraîne-toi à de petits échecs, exprès.** Demande quelque chose que tu t'attends à te voir refuser. Publie un truc pas fignolé. Joue le récital, même mal. Chaque fois, tu prouves qu'on survit à l'échec. Et que tu es toujours toi après.
3. **Garde la chaleur, lâche la condition.** Tu as été aimé. Garde ça. Ce que tu peux lâcher, c'est la règle qui dit que l'amour se gagne avec des résultats. Traite-toi comme tu traiterais un enfant de neuf ans qui a trébuché au piano : avec douceur, *et* en l'encourageant quand même à jouer.
4. **Raconte après, pas avant.** Si l'inquiétude d'un parent te fait encore dérailler, parle de tes projets une fois qu'ils existent. Tu ne te caches pas. Tu protèges juste le début, quand tout est encore fragile.

Cette semaine-là, Marcus a fait une seule chose. Il a écrit à l'école de musique de son ancienne prof de piano. Il a demandé si les adultes pouvaient jouer aux récitals des élèves. C'était possible. Il ne s'est pas encore inscrit. Mais il a demandé. Et il a remarqué que le ciel ne lui était pas tombé sur la tête.

**Test sur le terrain :** Cette semaine, fais exprès une petite chose qui risque d'échouer ou d'être refusée. Ensuite, note ce qui s'est vraiment passé, et combien de temps la piqûre a duré.

CHAPITRE 12

# Le parent qui rendait le monde dangereux

Quand ce fut le tour de Lena, elle a dit : « Personne ne m'a rien appris. J'ai juste compris tôt qu'essayer ne sert à rien. »

Ruth a attendu. Lena, qui n'en parle presque jamais, a continué.

Son père buvait. Pas tous les jours. Mais on ne savait jamais quel jour ce serait. Et la maison changeait de température quand son pick-up arrivait dans l'allée. Sa mère travaillait de nuit dans un centre de distribution et dormait l'après-midi. À dix ans, Lena faisait le souper de son petit frère et vérifiait que les portes étaient fermées à clé. À onze ans, elle a gagné un prix à l'école pour un dessin des gratte-ciel de la ville. Elle l'a rapporté à la maison. Il a fini sous une canette de bière sur la table de la cuisine, avec un rond imbibé dans le coin. Personne n'en a rien dit. Ni en bien, ni en mal.

« Alors j'ai arrêté de vouloir des choses, a-t-elle dit. Si tu ne veux rien, personne ne peut te l'enlever. »

C'est une bonne infirmière. Calme dans les urgences. Fiable, presque trop. Elle a un tiroir plein de croquis de bâtiments que

personne n'a jamais vus. Quand on lui demande ce qu'elle veut faire de sa vie, elle répond : « C'est bien comme ça. »

## Allergique à l'espoir

Ce livre parle surtout de gens accros à l'espoir. Ce chapitre parle de gens qui y sont allergiques.

Les enfants qui grandissent dans le chaos, l'abandon, l'addiction ou la peur apprennent deux leçons. Sur le moment, elles ont parfaitement du sens. Un : le monde est dangereux, donc reste sur tes gardes et attends-toi au pire. Deux : espérer fait mal, donc ne tiens trop à rien. L'engourdissement devient une armure. À l'époque, elle te protégeait. Le problème, c'est qu'une armure faite pour une zone de guerre pèse lourd au bureau, en couple, et devant tes propres rêves.

Si c'est toi, « fonce, c'est tout » peut sonner comme une blague cruelle. Foncer vers quoi ? Vouloir des choses, c'est justement ce que tu as appris à arrêter.

## Ce que dit la recherche

En 1998, Vincent Felitti, Robert Anda et leurs collègues ont publié une étude majeure : l'étude sur les expériences négatives de l'enfance (Adverse Childhood Experiences). Ils ont interrogé plus de 9 000 adultes sur les moments durs de leur enfance : maltraitance, négligence, un parent avec une addiction ou une maladie mentale, violence à la maison. Plus les gens avaient vécu ce genre d'expériences, plus leur risque de problèmes de santé adultes était élevé. Une longue liste, des maladies du cœur à la dépression. L'adversité dans l'enfance n'est pas juste une

histoire triste. Elle laisse des traces mesurables sur le corps et l'esprit.

Mais il y a un rebondissement plein d'espoir. Il vient des scientifiques qui ont inventé le terme « impuissance apprise ». Dans les années 1960, Martin Seligman et Steven Maier ont observé des animaux soumis à un stress qu'ils ne pouvaient pas contrôler. Au bout d'un moment, ces animaux arrêtaient d'essayer de s'échapper, même quand ils auraient pu. La théorie : ils avaient *appris* à être impuissants.

Cinquante ans plus tard, en 2016, Maier et Seligman ont revu leur théorie avec les neurosciences modernes. Leur conclusion : elle était à l'envers. La passivité, écrivent-ils, est la réponse par défaut du cerveau face à des malheurs qui durent. Ce qui doit s'apprendre, c'est le contraire : le sentiment d'avoir le contrôle. Chez l'animal, ils ont repéré un circuit du cerveau qui détecte le contrôle et calme la réponse au stress. Et ils lui ont donné un nom que tu vas apprécier, vu le titre de ce livre : un « circuit de l'espoir ».

Ce sont des études sur des animaux. Chez l'humain, les détails sont encore à l'étude. Mais le principe est encourageant. Si tu n'as pas appris le contrôle enfant, ce n'est pas parce que quelque chose est cassé en toi. C'est parce que personne ne t'a donné la chance de l'apprendre. Tu peux l'apprendre maintenant.

## Apprendre le contrôle, une petite victoire à la fois

Pour ce camp de base, le chemin est différent. La sécurité passe avant l'effort.

1. **Commence plus petit que ce qui semble raisonnable.** Pas « postuler en école d'architecture ». Plutôt « dessiner un bâtiment pendant dix minutes ». Le but n'est pas le dessin. C'est l'expérience de choisir quelque chose et de le faire arriver.
2. **Tiens un journal de contrôle.** Chaque soir, note une chose que tu as choisie et faite dans la journée, même minuscule. Tu ramasses des preuves que tes actions marchent. Ces preuves, c'est le carburant de ton circuit de l'espoir.
3. **Autorise-toi à vouloir une petite chose, à voix haute.** Devant une seule personne sûre. Au début, vouloir te semblera dangereux. C'est l'armure qui parle, pas la vérité.
4. **Trouve un partenaire de cordée formé pour ça.** Si ce chapitre te décrit, une thérapie du trauma fondée sur des preuves peut faire ce qu'un livre ne peut pas. Par exemple la thérapie cognitivo-comportementale centrée sur le trauma, ou l'EMDR. Ce n'est pas de la faiblesse. C'est comme engager un guide pour une montagne qui a déjà essayé de te tuer.

Ruth n'a pas dit grand-chose ce soir-là. À la fin, elle a pris un carnet de croquis bon marché sur l'étagère et l'a tendu à Lena. « Un bâtiment par semaine. Apporte-le mardi. Je me fiche que ce soit beau. »

Lena l'a pris. Plus tard, elle a dit que c'était la première fois depuis des années que quelqu'un lui demandait de vouloir quelque chose. Et s'attendait à ce qu'elle revienne avec.

**Test sur le terrain :** Commence un journal de contrôle ce soir. Note une chose que tu as choisie et faite aujourd'hui. Fais-le sept jours de suite.

CHAPITRE 13

# Le sergent instructeur

Le père de Priya vérifiait ses devoirs tous les soirs, au stylo rouge.

C'était un ingénieur civil. Il était arrivé de Nairobi en Angleterre avec deux valises et un diplôme que personne là-bas ne reconnaissait. Il avait reconstruit sa carrière en partant d'en bas. Il aimait sa fille de toutes ses forces. Il le montrait par des exigences. Un jour, elle a rapporté 96 % à un contrôle de maths. Il a regardé la copie, a hoché la tête et a demandé : « Où sont passés les quatre autres ? » C'était une blague. Enfin, presque.

Elle est devenue exactement ce qu'il espérait. Première de sa classe, diplôme d'ingénieure avec mention très bien, plus jeune directrice de l'histoire de son entreprise. Elle ne peut pas prendre un samedi de congé sans culpabiliser. Elle ne peut rien fêter plus d'une soirée. Et elle refuse d'essayer tout ce où elle ne peut pas devenir bonne vite. Voilà pourquoi son roman (un truc où on est garanti d'être mauvais longtemps) est bloqué à onze pages depuis six ans.

À la soirée atelier, elle a dit : « Mon père m'a appris que l'échec est une question morale. Si tu t'es trompée, c'est que tu n'as pas assez travaillé. »

Ruth a demandé : « Et ça a marché ? »

« Oui », a dit Priya. Puis, après un silence : « Non. Ça a marché pour tout, sauf pour la seule chose qui compte pour moi. »

## Beaucoup d'exigences, peu de chaleur

Dans les années 1960, la psychologue du développement Diana Baumrind a décrit les styles d'éducation selon deux axes. Un : à quel point les parents sont exigeants. Deux : à quel point ils sont chaleureux et à l'écoute. Les parents exigeants mais peu chaleureux, elle les a appelés *autoritaires*. Les règles sont les règles. Les compliments sont rares. L'amour est réel, mais il arrive souvent sous forme de correction.

Pendant des décennies, la recherche a en général relié le style chaleureux et exigeant à de meilleurs résultats que le style froid et exigeant. Baumrind appelait le premier *démocratique* (en anglais, *authoritative*). Les enfants des sergents instructeurs réussissent souvent beaucoup. Mais ils portent souvent le sergent en eux : une voix qui ne dort jamais, ne fête jamais rien, et voit chaque erreur comme un défaut de caractère.

Cette voix a un prix. La recherche sur le perfectionnisme distingue deux choses. Les *aspirations perfectionnistes* : des exigences personnelles élevées. Et les *préoccupations perfectionnistes* : la peur des erreurs et du jugement des autres. En 2016, une méta-analyse d'Andrew Hill et Thomas Curran a montré que les préoccupations perfectionnistes sont fortement liées à l'épuisement professionnel. Le problème, ce ne sont pas les exigences. C'est la peur.

### Ce que ça donne chez l'adulte

- Réussir sans joie. Chaque sommet est aussitôt remplacé par le suivant.
- Le repos ressemble à un échec. Les jours de congé servent à rattraper le retard.
- Éviter toute nouveauté où tu serais débutant devant les autres.
- Une addiction à l'espoir plus discrète : rêver du jour où tu te sentiras enfin assez bien, et repousser ce jour pour toujours.
- Être dur avec les erreurs des autres. Souvent, c'est juste le sergent qui regarde vers l'extérieur.

### Garde les exigences, vire le sergent

Tu n'as pas besoin de devenir quelqu'un qui s'en fiche. Tes exigences sont un atout. Le travail, c'est de séparer l'exigence de la condamnation.

1. **Sépare les exigences des jugements.** « Ce chapitre a besoin d'un meilleur début », c'est une exigence. « Je suis une paresseuse et une imposteure », c'est une condamnation. Garde la première. Raye la deuxième, à voix haute s'il le faut.
2. **Planifie un projet de débutant.** Choisis un truc où tu as le droit d'être mauvais, exprès, pendant une durée fixée. Le devoir de Priya, donné par Ruth : écrire une page du roman volontairement atroce. « Fais-la horrible. C'est ça, le travail. »
3. **Vois le repos comme de l'entraînement.** Les athlètes ne s'excusent pas pour leurs jours de récupération. Ils les planifient, parce que les muscles grandissent pendant le

repos, pas pendant l'effort. Mets le repos dans ton agenda, comme un livrable.

4. **Tiens une liste des choses faites.** À la fin de chaque semaine, note ce que tu as terminé, avant de planifier la suite. Le sergent ne regarde jamais en arrière. Toi, tu en as besoin.

La page atroce de Priya était, selon ses mots, « vraiment épouvantable, comme une demande de rançon écrite par un dictionnaire des synonymes ». Elle a ri en l'écrivant. Ça ne lui était pas arrivé avec le roman depuis des années. Au dos de la page, presque par accident, elle a écrit deux bonnes phrases sur les mains de sa grand-mère.

**Test sur le terrain :** Écris la phrase que ton critique intérieur répète le plus souvent. À côté, écris l'exigence cachée dedans, avec des mots neutres. Garde l'exigence. Raye la phrase.

CHAPITRE 14

# Le parent qui disait que tu pouvais tout devenir

À sept ans, Théo a passé les tests du programme pour enfants doués. Il a été pris. Ses parents étaient ravis, et ils le lui disaient souvent. « Tu es tellement intelligent. » « Tu peux devenir tout ce que tu veux. » « Tu vas faire quelque chose d'incroyable. »

Il a commencé le violon. Pendant un an, il était le meilleur de son groupe. Quand les morceaux sont devenus durs, il a voulu arrêter. Ses parents ne voulaient pas briser son élan, alors ils l'ont laissé faire. Puis les échecs, puis le soccer, puis un camp de programmation, puis la guitare. Chaque fois, la même courbe : des progrès rapides au début, des compliments, un mur, une nouvelle passion. Personne ne l'a obligé à escalader un mur. Ils l'aimaient trop pour le regarder galérer.

À la soirée atelier, il a répondu à la question de Ruth avec un grand sourire. « Personne ne m'a parlé de l'échec. Je ne suis juste jamais resté assez longtemps pour échouer. »

Ruth ne lui a pas rendu son sourire. « Donc tu n'as jamais découvert de quoi tu es vraiment capable. »

Le sourire a disparu.

## De la chaleur sans frottement

Le modèle de Baumrind a un troisième style : des parents très chaleureux, mais peu exigeants. Elle l'appelait *permissif*. Beaucoup d'amour, peu de règles, et un fort désir que l'enfant soit heureux tout de suite. C'est un instinct généreux. Le prix à payer : les enfants s'entraînent peu à la frustration. Or la frustration, c'est l'essentiel de toute compétence et de tout projet.

Ajoute une culture où on félicite le talent plutôt que l'effort, et tu obtiens un type d'adulte bien précis. En 1998, Claudia Mueller et Carol Dweck ont publié une série d'études célèbres. Les enfants félicités pour leur intelligence évitaient plus souvent les tâches difficiles ensuite. Et ils avaient plus de mal après un échec que les enfants félicités pour leurs efforts. Pour être honnête, les tentatives plus récentes de reproduire ces études ont donné des résultats mitigés. Les chercheurs débattent encore de la force de l'effet. Mais le schéma est facile à reconnaître dans la vraie vie. Si ton identité, c'est « le petit génie », chaque problème difficile est une menace. Parce que galérer pourrait prouver que tu n'en es pas un.

## L'addiction à l'espoir à l'état pur

Ce camp de base produit la forme la plus pure de l'addiction à l'espoir. Parce que l'identité elle-même est construite sur le potentiel. On t'a dit que tu *pouvais* tout devenir. Et le potentiel a une propriété remarquable : il reste parfait tant que tu ne le testes jamais.

- Le frottement ressemble à une preuve que tu n'es pas si spécial, finalement. Alors tu pars au premier mur.

- Choisir un chemin donne l'impression de perdre tous les autres (retour au chapitre 6 et aux 63 onglets de Théo).
- Les débuts sont géniaux. Les milieux sont insupportables.
- En secret, tu as peur de découvrir que tu es ordinaire.

Et voici le rebondissement : tu es probablement ordinaire, comme presque tout le monde. C'est une bonne nouvelle. Des gens ordinaires qui tiennent pendant le milieu difficile construisent des choses extraordinaires tout le temps. Des gens spéciaux qui partent au premier mur ne construisent rien.

### Échange « je pourrais » contre « je progresse »

Le travail, pour ce camp de base, c'est d'apprendre à rester. Pas pour toujours. Juste assez longtemps pour passer le premier mur.

1. **Attends-toi au plateau.** Dans son livre *Mastery*, George Leonard explique que le vrai savoir-faire progresse par petits bonds. Entre les bonds, il y a de longs plateaux où rien ne semble bouger. Un plateau ne veut pas dire que tu as fait le mauvais choix. C'est à ça que ressemble l'apprentissage. Note-les à l'avance dans ton agenda.
2. **Engage-toi sur une durée, pas sur un destin.** « Je fais ça pendant 90 jours, peu importe ce que je ressens à la troisième semaine. » Quatre-vingt-dix jours, c'est assez long pour passer un premier mur. Et assez court pour ne pas ressembler à une peine de prison à vie.
3. **Félicite-toi pour les répétitions, pas pour le talent.** Compte les heures, les essais, les pièces terminées. Jamais « je suis doué pour ça ». Toujours « j'ai fait ça ».

4. **Cherche un frottement honnête.** Trouve quelqu'un qui te dira la vérité sur ton travail, pas un fan. La gentillesse aide. La flatterie, non.

Ruth a donné à Théo un devoir différent des autres. « Choisis une seule chose. Termine un petit projet avec. Et tant que ce n'est pas fini, tu n'as pas le droit de commencer autre chose. Je vais vérifier. »

**Test sur le terrain :** Reprends ta liste « pas maintenant » du chapitre 6. Pour chaque élément, note où tu as arrêté, si tu avais commencé. Cherche le mur qui revient sans cesse. Puis choisis un seul projet et engage-toi dessus pendant 90 jours, par écrit.

CHAPITRE 15

# La honte, l'associée silencieuse

Au troisième mardi, Marcus a raconté au groupe une chose qu'il n'avait jamais dite à personne en dehors de sa famille.

À 26 ans, il a vraiment quitté son emploi pour lancer une entreprise. Celle qui inquiétait tant sa mère. C'était un outil de prise de rendez-vous pour cabinets dentaires. Il y a mis quatorze mois et 41 000 $ d'économies. Il a construit plein de fonctionnalités et parlé à très peu de dentistes. Il n'a jamais eu un seul client payant. Il a fermé, il est retourné vivre trois mois dans la chambre d'amis de sa mère, et il a retrouvé un poste d'ingénieur. Sur son profil LinkedIn, ces quatorze mois s'appellent « Consultant indépendant ».

« Je ne l'ai jamais dit à voix haute, a-t-il dit. C'est pour ça que QuoteKit est encore un cahier des charges. Si je le construis et que ça échoue, ça fera deux fois. Là, ce ne sera plus de la malchance. Ce sera moi. »

Pendant un moment, personne n'a parlé. Puis Lena a dit, doucement : « Moi, je dis aux gens que mon père était « dans la construction ». C'est vrai. Quand il tenait debout. »

Ruth a juste hoché la tête vers le tableau blanc. Sous QU'AS-TU FAIT CETTE SEMAINE, elle a écrit : *Ont dit la vérité. Deux personnes.*

### « J'ai fait quelque chose de mal » contre « je suis mauvais »

Sous chaque camp de base de cette partie, on trouve le même passager : la honte.

La chercheuse Brené Brown l'étudie depuis vingt ans. Elle décrit la honte comme un sentiment très douloureux : croire qu'on est défectueux, et donc indigne d'être aimé et d'appartenir à un groupe. Le mot clé, c'est *est*. La culpabilité dit : « J'ai fait quelque chose de mal. » La honte dit : « Je suis mauvais. » La culpabilité concerne ce que tu fais. La honte concerne qui tu es.

Cette différence change ce qui se passe ensuite. Dans les recherches de June Tangney et ses collègues, la culpabilité pousse plutôt à réparer : s'excuser, corriger, faire mieux. La honte pousse plutôt à se cacher, à nier, ou à accuser quelqu'un d'autre. La culpabilité te permet d'apprendre d'une erreur. La honte te pousse à l'enterrer.

### Comment la honte alimente l'habitude de l'espoir

Brown a découvert que la honte a besoin de trois conditions pour grandir : le secret, le silence et le jugement. Et elle décrit l'empathie comme son antidote. La honte ne survit pas quand on la confie à quelqu'un qui répond « moi aussi ».

Maintenant, regarde l'habitude de l'espoir avec ces lunettes-là :

- Un projet pas fini est une cachette. Personne ne peut juger ce que personne n'a vu.
- Une idée jamais lancée ne peut jamais échouer. Donc elle ne peut jamais prouver que tu es un raté.

- Un cahier des charges qui grossit sans fin est une façon de rester occupé sans jamais s'exposer.

Pour Marcus, chaque mois où QuoteKit restait dans le dossier était un mois où il ne pouvait pas confirmer l'histoire qui lui faisait peur. L'histoire selon laquelle le premier échec n'était pas de la malchance, mais lui. Le rêve n'était pas seulement un plaisir. C'était une protection.

## L'arène

Brown a tiré le titre de son livre *Daring Greatly* (en français, *La Puissance de la vulnérabilité*) d'un discours de Theodore Roosevelt de 1910 :

*« Ce n'est pas le critique qui compte, ni celui qui montre du doigt la façon dont l'homme fort trébuche… Le mérite revient à celui qui est vraiment dans l'arène, le visage couvert de poussière, de sueur et de sang… qui, au pire, s'il échoue, échoue au moins en osant de grandes choses. »*

L'accro à l'espoir n'est pas le critique. Mais il n'est pas dans l'arène non plus. Il est dans les gradins, à imaginer ce que ça ferait d'être en bas. La honte, c'est le placeur qui lui répète que son siège est plus sûr.

## La mettre en pleine lumière

La solution n'est pas de t'endurcir. La dureté, c'est juste une armure par-dessus la honte. La solution, c'est de t'exposer, en sécurité.

1. **Connais tes signaux.** La honte se montre d'abord dans le corps : le visage qui chauffe, l'estomac qui tombe, l'envie de

disparaître ou de changer de sujet. Apprends tes signaux pour la repérer tôt.

2. **Réécris la phrase.** Change « Je suis un échec » en « J'ai essayé un truc qui a échoué ». Change « Je suis un imposteur » en « Je ne sais pas encore faire ça ». Ce n'est pas de la manipulation. C'est de la précision.
3. **Dis-le à une personne sûre.** Pas à tout le monde. Pas à Internet. À une personne qui a mérité le droit de l'entendre, et qui va sûrement répondre avec de l'empathie plutôt qu'avec des conseils.
4. **Sépare l'événement de l'histoire.** L'événement de Marcus : une startup sans clients. Son histoire : « C'est moi. » L'événement est vrai. L'histoire est une supposition. Et il en existe une meilleure : « J'ai construit avant d'écouter. Je ne referai pas ça. »

Cette dernière phrase est devenue le principe de conception de QuoteKit. Ramené en pleine lumière, le premier échec s'est révélé être la donnée la plus utile que Marcus avait.

**Test sur le terrain :** Écris un échec que tu n'as jamais raconté en entier à personne. Réécris-le, de « je suis » à « j'ai fait ». Puis raconte-le à une personne sûre, en face ou au téléphone, dans la semaine.

CHAPITRE 16

# Coup de pied ou câlin ? Réécrire la voix intérieure

Après quelques mois de soirées atelier, Lena a remarqué un truc bizarre chez Ruth. Elle était une coach différente pour chaque personne.

Avec Théo, elle était directe, presque impolie. « Tu avais dit que tu finirais le niveau pour mardi. On est mardi. Il est où ? » Avec Priya, c'était presque l'inverse. « Tu as travaillé jusqu'à neuf heures tous les soirs cette semaine. Tu t'es reposée ? Non ? Alors c'est ça, ton devoir. » Avec Marcus, elle posait des questions, patiemment, jusqu'à ce qu'il dise la chose qu'il évitait. Avec Lena, elle s'asseyait surtout à côté d'elle, regardait le croquis de la semaine, et disait une chose précise qu'elle aimait dedans.

« Comment tu sais qui a besoin de quoi ? » a demandé Lena un soir, pendant qu'elles passaient le balai.

Ruth a haussé les épaules. « Même exigence pour tout le monde. Tu finis ce que tu commences, et tu l'apportes mardi. La seule chose qui change, c'est combien je pousse et combien je soutiens. Certains ont besoin d'une poussée pour démarrer. D'autres ont besoin de se sentir en sécurité avant de pouvoir bouger du tout. »

## Ce que dit la recherche sur le fait de pousser

La plupart d'entre nous croient que l'autocritique est le moteur. Si je ne suis pas dur avec moi, je vais devenir paresseux. La recherche dit qu'elle marche plutôt comme un frein.

En 2012, Juliana Breines et Serena Chen ont fait passer à des étudiants un test de vocabulaire difficile. La plupart l'ont raté. Ensuite, on a encouragé certains étudiants à être gentils et compréhensifs envers eux-mêmes. D'autres ont reçu un coup de pouce pour leur estime de soi (« Tu dois être intelligent, puisque tu as été admis dans cette université »). Puis on leur a donné la chance de réviser pour un deuxième test. Le groupe de l'autocompassion a révisé plus longtemps. Être gentils avec eux-mêmes ne les a pas rendus paresseux. Ça a rendu l'échec assez sûr pour qu'ils osent le regarder en face.

Mais la gentillesse seule n'est pas toute la réponse. En 2014, David Yeager et ses collègues ont étudié les commentaires critiques que des profs écrivaient sur les rédactions d'élèves. Certaines copies revenaient avec un petit mot qui disait, en gros : *Je te fais ces remarques parce que j'ai des attentes très élevées, et je sais que tu peux les atteindre*. Les élèves qui recevaient ce mot étaient beaucoup plus nombreux à corriger leur rédaction. Dans un groupe, le taux de correction est passé d'une petite minorité à la majorité de la classe.

Mets ces deux résultats ensemble et tu obtiens une formule :

**chaleur + exigences élevées + confiance = mouvement.**

C'est le même mélange que Baumrind a trouvé dans le style d'éducation qui marche le mieux : le style démocratique, c'est-à-dire chaleureux *et* exigeant. Pas un coup de pied. Pas un câlin.

Une main sur l'épaule, puis une poussée vers le haut de la colline.

## Camps différents, doses différentes

L'exigence est la même pour tout le monde. C'est la dose qui change.

| Camp de base | Ce dont tu as sans doute besoin en plus | Attention à |
|---|---|---|
| Le parent aimant qui avait peur de la chute | De la poussée. La permission d'échouer en public. | Une préparation sans fin déguisée en prudence |
| Le parent qui rendait le monde dangereux | La sécurité d'abord, puis de tout petits efforts | Être poussé trop fort, trop vite, ce qui confirme qu'essayer fait mal |
| Le sergent instructeur | De la chaleur. Du repos. La permission d'être débutant. | Transformer l'autocompassion en un nouvel objectif de performance |
| Le parent qui disait que tu pouvais tout devenir | Un frottement honnête. Des dates limites. Quelqu'un qui vérifie. | Confondre flatterie et soutien |

## Le test express

Réponds vite. Ne réfléchis pas trop (oui, c'est justement le but).

1. Quand j'imagine échouer en public, mon premier sentiment est : (a) la peur de décevoir quelqu'un, (b) de l'engourdissement ou « à quoi bon », © du dégoût envers moi, (d) l'impression que ça prouverait que je ne suis pas spécial.
2. La voix dans ma tête quand je fais une erreur ressemble surtout à : (a) « Tu es sûr que c'était malin ? » (b) rien, je me ferme, © « Pathétique. Fais mieux. » (d) « De toute façon, ce n'est pas vraiment ton truc. »
3. Ma façon habituelle de ne pas faire la chose, c'est : (a) chercher et peaufiner, (b) ne pas m'autoriser à la vouloir, ©

rester occupé avec d'autres réussites, (d) commencer autre chose.

Surtout des (a) : relis le chapitre 11. Surtout des (b) : le chapitre 12. Surtout des © : le chapitre 13. Surtout des (d) : le chapitre 14. Un mélange, c'est normal. Utilise le tableau plus haut pour régler ta dose.

### Sois le coach dont tu avais besoin

La dernière étape est la plus importante. Tu n'as pas besoin d'attendre une Ruth. Tu peux devenir la tienne.

Écris-toi un petit mot avec la voix du coach dont tu avais besoin enfant. Utilise la formule de Yeager. Dis ce que tu attends, dis pourquoi, et dis que tu crois que c'est possible. Puis lis-le avant de travailler.

Le reste de ce livre est écrit avec cette voix. Elle va te soutenir, et elle va te pousser. Surtout, elle va te reposer sans arrêt la question que Ruth pose chaque mardi : *Qu'as-tu fait cette semaine* ?

**Test sur le terrain :** Fais le test express. Puis écris le mot de ton coach, en trois phrases : ce que tu attends de toi, pourquoi c'est important, et pourquoi tu crois que tu peux le faire. Mets-le là où tu le verras avant de travailler.

PARTIE III

# Les vérités qui piquent

CHAPITRE 17

# Tu vas mourir

Sur l'étagère au-dessus de l'établi de Ruth, il y a un grand bocal en verre rempli de rondelles en acier. À côté, une boîte de café vide.

Pour ses 80 ans, Ruth a regardé une table d'espérance de vie et a fait le calcul. Elle a compté une rondelle pour chaque mardi qu'elle pouvait raisonnablement espérer vivre encore. Ça faisait environ 430. À chaque soirée atelier, avant que les autres arrivent, elle sort une rondelle du bocal et la laisse tomber dans la boîte.

« C'est le bruit qui compte », a-t-elle dit à Théo la première fois qu'il a posé la question. *Clinc*. « Chaque semaine, je l'entends. Chaque semaine, je me rappelle que celle-là, je ne la récupérerai pas. »

Théo a trouvé ça morbide. Marcus est rentré chez lui et a fait le calcul pour lui-même. À 38 ans, s'il vivait jusqu'à 80, il lui restait environ 2 200 semaines. S'il voyait sa mère une fois par mois, à peu près 400 visites de plus, sans doute moins. S'il prenait de vraies vacances une fois par an, peut-être 40.

Il est resté longtemps assis à la table de la cuisine avec ce chiffre. Puis il a ouvert le dossier QuoteKit. Et pour la première fois, il a écrit une date en haut du cahier des charges.

## Le calcul

Une vie de 80 ans, c'est environ 4 000 semaines. Oliver Burkeman a écrit tout un livre autour de ce chiffre. Écrit sur papier, ça a l'air de beaucoup. Puis tu enlèves les semaines déjà passées. Le tiers que tu passeras à dormir. Les heures de trajet, de ménage, de paperasse et de maladie. Ce qui reste pour les choses qui comptent vraiment pour toi est étonnamment petit.

L'écrivain Tim Urban l'a rendu très parlant dans un essai de 2015, « The Tail End » (« Le bout de la queue »). Il a fait remarquer qu'à la fin de nos études, beaucoup d'entre nous ont déjà passé la plus grande partie du temps en personne qu'ils auront jamais avec leurs parents. Les visites restantes se comptent, souvent en dizaines. Pareil pour les étés, les voyages au ski, les livres que tu liras, et les occasions de lancer quelque chose de grand.

Le but n'est pas de te sentir mal. C'est de voir la vraie contrainte.

## La mort comme contrainte de conception

Tout ingénieur sait que les contraintes ne sont pas l'ennemi d'une bonne conception. Ce sont elles qui la rendent possible. Un budget illimité et un temps illimité donnent un projet qui s'étale dans tous les sens. Une vraie date limite force les décisions : ce qui compte, ce qu'on coupe, ce qu'on lance.

La mortalité est la date limite ultime. La plupart d'entre nous passent leur vie à faire comme si elle était souple, comme si elle pouvait glisser. C'est ce faux-semblant qui donne à « un jour » l'air d'une date. **« Un jour », ce n'est pas une date.** C'est une façon de ranger un rêve dans un coin où il n'a rien à affronter. Jusqu'à ce qu'il expire, sans bruit.

Les philosophes stoïciens pratiquaient chaque jour la formule *memento mori*, « souviens-toi que tu vas mourir ». Ce n'était pas sinistre. C'était un outil pour voir clair. Sénèque a écrit que ce n'est pas que nous ayons peu de temps à vivre, c'est que nous en perdons beaucoup. Deux mille ans plus tard, ce conseil tient mieux la route que la plupart des applis de productivité.

### Comment s'en servir sans devenir morbide

1. **Compte quelque chose de réel.** Pas ton total de semaines, c'est trop abstrait. Compte quelque chose que tu aimes : les visites à un parent, les étés avec tes enfants encore à la maison, les mardis. Rends le chiffre assez concret pour le sentir.
2. **Mets une date sur le rêve.** Pas une date de lancement, tu ne la contrôles pas. Une date de départ. « J'aurai un prototype qui marche devant une vraie personne d'ici le 15 mars. » Écris-la en haut du plan.
3. **Trouve ton bocal.** Un objet qui te rappelle chaque semaine que le temps passe : un bocal de rondelles, un calendrier où tu barres les semaines, une seule ligne dans ton journal. Ça doit prendre cinq secondes et être impossible à ignorer.
4. **Sers-t'en pour choisir, pas pour paniquer.** La question n'est pas « Comment tout faire avant de mourir ? ». Tu ne peux pas. C'est « Puisque je ne peux pas tout faire, qu'est-ce qui vaut une de mes semaines ? »

Marcus a écrit 15 mars en haut du cahier des charges. Puis, parce que ça lui semblait trop gros, il a écrit une ligne plus petite en dessous : *Parler à un plombier d'ici vendredi*.

**Test sur le terrain :** Calcule un chiffre qui compte pour toi : des visites, des étés, ou les semaines qui restent dans cette décennie de ta vie. Écris-le. Puis mets une date de départ (pas un « un jour ») sur le rêve que tu portes.

CHAPITRE 18

# Personne ne se souviendra de toi

« Nommez vos arrière-grands-parents, a dit Ruth un mardi. Les huit. »

Personne n'a pu. Priya en a trouvé deux, du côté de son père, parce qu'il y avait une photo. Marcus a trouvé un prénom. Théo, zéro, et il a cherché sur son téléphone, ce que Ruth a refusé. Lena ne connaissait même pas le nom complet de son grand-père.

« Huit personnes, a dit Ruth. Chacune a eu une vie entière. Des premiers amours, des mauvais patrons, un truc qu'elles avaient toujours voulu essayer. Chacune s'inquiétait de ce que pensaient les voisins. Et quatre générations plus tard, leur propre descendance ne se souvient pas de leur nom. » Elle a bu une gorgée de café. « Cinquante ans après ma mort, personne ne connaîtra mon nom non plus. La meilleure nouvelle de ma vie. »

« En quoi c'est une bonne nouvelle ? » a demandé Théo.

« Parce que ça veut dire que personne ne compte les points. »

## L'oubli

Ce n'est pas du cynisme. C'est du calcul. En quelques générations, presque tout le monde est oublié par son nom. Même la célébrité s'efface, juste plus lentement. Dans le poème «

Ozymandias » de Percy Bysshe Shelley, un voyageur trouve les ruines d'une statue dans le désert. Sur le socle, on lit : *Mon nom est Ozymandias, roi des rois ; contemplez mes œuvres, ô puissants, et désespérez !* Autour, rien. Juste du sable, à perte de vue.

Si le roi des rois finit en statue brisée, nous autres ne construisons pas des monuments. Nous construisons des châteaux de sable. De beaux, idéalement. Mais des châteaux de sable.

### Pourquoi c'est une liberté

Au début, ce fait écrase. Reste avec lui une minute, et ça commence à ressembler au moment où tu poses un sac à dos très lourd.

Si personne ne se souviendra de toi, personne ne se souviendra de tes échecs non plus. Le lancement gênant, l'entreprise qui a fermé, la présentation où ta voix tremblait, le roman qui a eu trois critiques. Tout ça s'efface. Le casier permanent que tu avais peur d'abîmer n'existe pas.

Ça change le calcul quand il s'agit d'essayer. Une grande partie de la peur de l'accro à l'espoir repose sur une impression : un échec serait permanent et public, comme une tache. En réalité, il serait petit et temporaire. Quelques personnes le remarqueraient un instant, puis l'oublieraient elles aussi. Tu n'as jamais construit un monument. Donc il n'a jamais eu besoin d'être parfait.

## Un mot pour ceux qui sont engourdis

Si tu viens du camp de base du chapitre 12, ce chapitre a besoin d'une étiquette d'avertissement. « Rien n'a d'importance » peut sonner comme la confirmation de ce que l'armure te disait déjà : à quoi bon ?

Ce n'est pas la leçon. La leçon, c'est que rien n'a besoin de compter *pour toujours* pour compter *maintenant*. Un repas que tu cuisines ce soir sera oublié dans une semaine. Et il nourrit quand même quelqu'un ce soir. Être insignifiant à l'échelle du cosmos, ce n'est pas une permission d'arrêter de t'en soucier. C'est une permission de te soucier de petites choses, proches, à taille humaine, sans avoir besoin qu'elles soient grandioses.

Lena l'a mieux dit que moi. Après ce mardi-là, elle a écrit à l'intérieur de la couverture de son carnet : *Personne ne se souviendra de ce dessin. Alors je peux dessiner ce que je veux.*

## L'héritage est local

S'il existe un héritage qui vaut la peine, ce n'est pas ton nom. C'est l'effet que tu as sur les quelques personnes à ta portée. Le plombier qui récupère ses soirées. L'étudiante qui lit ton livre et appelle sa grand-mère. Le jeune stagiaire qu'une machiniste forme dans l'atelier. Ruth a formé Priya il y a vingt-trois ans. Priya ne se souvient pas de la plupart de ce que Ruth disait. Elle se souvient que quelqu'un croyait qu'elle en était capable.

Ce genre d'héritage ne demande pas d'être grandiose. Il demande d'être présent.

**Test sur le terrain :** Écris les noms de trois personnes que ton projet pourrait aider dans l'année qui vient. De vrais noms, si

possible. Pas des « utilisateurs ». Des gens. Puis demande-toi si le fait d'être oublié dans 100 ans change quoi que ce soit au fait que ça vaille la peine de les aider.

CHAPITRE 19

# Le projecteur est éteint

Le message faisait quatre phrases. Il a pris à Marcus deux heures et onze brouillons.

*Bonjour à tous. Je suis ingénieur logiciel et fils de plombier. Je construis un outil de devis simple pour les plombiers qui travaillent seuls. Quelqu'un accepterait-il de parler 15 minutes de la façon dont vous faites vos devis aujourd'hui ? Je vous offre un café ou une carte-cadeau de 20 $.*

Il l'a publié dans un groupe Facebook régional de plombiers, avec 8 000 membres. Aussitôt, il a eu envie de l'effacer. Il imaginait les réponses. *Encore un gars de la tech qui croit comprendre notre métier.* Il imaginait quelqu'un de son ancien travail tombant dessus. Il imaginait qu'on déterre, on ne sait comment, sa startup dentaire ratée. Il a retourné son téléphone et il est parti marcher.

À son retour, le message avait quatre « j'aime » et trois réponses. Deux plombiers disaient oui. Un demandait si l'appli marchait avec des gants. Personne ne s'était moqué de lui. Le lendemain, le message avait coulé sous la photo d'une réparation de tuyau maison spectaculairement ratée. Et personne dans le groupe n'en a jamais reparlé.

## L'expérience du t-shirt

En 2000, Thomas Gilovich, Victoria Medvec et Kenneth Savitsky ont mené une étude devenue classique. Ils ont fait porter à des étudiants un t-shirt avec une grande photo de Barry Manilow. Ce choix n'était pas un hasard : à l'époque, les étudiants trouvaient ça terriblement gênant. Puis les étudiants entraient dans une salle pleine de camarades. Après, ceux qui portaient le t-shirt estimaient qu'environ la moitié de la salle l'avait remarqué. En réalité, c'était environ un quart.

Les chercheurs ont appelé ça l'*effet projecteur* : on surestime beaucoup à quel point les autres nous remarquent, nous, nos erreurs et notre apparence. On est au centre de notre propre expérience, alors on suppose qu'on est au centre de celle des autres aussi. Ce n'est pas le cas. Chacun est le personnage principal de son propre film, surtout préoccupé par son propre t-shirt.

## Ton trac se voit moins que tu ne le crois

Un résultat proche, c'est l'*illusion de transparence*. Quand on est nerveux, on croit que ça se voit : la voix qui tremble, le visage qui rougit. Gilovich et ses collègues ont trouvé que les gens qui faisaient un discours se croyaient bien plus nerveux que ce que le public notait vraiment.

Et voici la partie pratique. En 2003, dans une étude de suivi, Savitsky et Gilovich ont parlé de cette illusion à certains orateurs avant leur discours : *ta nervosité se voit moins que tu ne le crois*. Ces orateurs se sentaient plus calmes. Et le public trouvait leurs discours meilleurs. Le simple fait de connaître l'effet aidait.

Alors voilà, maintenant tu sais.

### Faire le calcul de la gêne

Quand tu as peur d'être jugé, traite ça comme une estimation d'ingénieur. Et compare-la aux données.

1. **Estime le public.** Combien de personnes vont vraiment voir ça ? Pas « tout le monde ». Un chiffre.
2. **Estime l'attention.** Parmi elles, combien vont regarder de près ? En général, une petite fraction.
3. **Estime la mémoire.** Combien s'en souviendront dans une semaine ? Dans un mois ?
4. **Estime la conséquence.** Quel est le pire scénario réaliste si quelqu'un remarque et juge ? Pas la catastrophe dans ta tête. Le mauvais résultat le plus probable.
5. **Vérifie après.** Note tes estimations avant d'agir. Puis compare-les à ce qui s'est vraiment passé. Avec le temps, ça recalibre ton instinct.

Les estimations de Marcus avant le message : 8 000 personnes le verraient, des centaines le jugeraient, quelqu'un du travail le trouverait, et ça le suivrait partout. Les vrais résultats : quelques centaines de vues au maximum, trois réponses, zéro jugement, deux entrevues. Il a écrit les deux listes sur une fiche et l'a collée sur son écran. C'est devenu sa donnée préférée.

Le public pour qui tu joues est en grande partie imaginaire. Les deux plombiers qui ont dit oui, eux, étaient réels.

**Test sur le terrain :** Fais une chose visible que tu évites : publier, demander, partager ou montrer. Avant, note tes estimations

pour le public, l'attention, la mémoire et la conséquence. Après, note ce qui s'est vraiment passé.

CHAPITRE 20

# Ton cerveau fait tourner la simulation

Priya avait deux fantasmes à propos de son roman. Un seul était agréable.

Le premier, c'était la lecture en librairie. Le deuxième arrivait la nuit, quand elle n'arrivait pas à dormir. Dans celui-là, le roman était publié et critiqué. La critique était cruelle. *Maladroit. Sentimental. Une ingénieure qui aurait dû rester ingénieure.* Ses collègues la lisaient. Son père la lisait et ne disait rien, ce qui était pire. Elle voyait même la police exacte du journal.

Elle avait fait tourner la deuxième simulation bien plus souvent que la première. Quand elle s'asseyait enfin pour écrire, elle avait les mains froides et la poitrine serrée. Comme si la critique avait déjà eu lieu. D'une certaine façon, pour son système nerveux, c'était le cas. Elle l'avait répétée des centaines de fois.

## L'imagination utilise le même matériel

Tu as sans doute entendu dire que le cerveau ne fait pas la différence entre l'imagination et la réalité. C'est exagéré. Tu sais très bien que tu n'as pas vraiment mangé le gâteau que tu as imaginé. Mais la version de l'ingénieur est plus précise, et plus

intéressante : imaginer et faire tournent sur un matériel qui se chevauche beaucoup.

Les études d'imagerie cérébrale le montrent. Imaginer un geste active beaucoup des mêmes zones motrices que le faire. Visualiser une scène fait travailler des parties du système visuel qui servent à la voir. Le chevauchement est assez grand pour modifier le cerveau.

En 1995, dans une étude connue, Alvaro Pascual-Leone et ses collègues ont appris à des gens un exercice de piano à cinq doigts. Un groupe s'entraînait sur un vrai clavier, deux heures par jour pendant cinq jours. Un autre groupe imaginait seulement qu'il s'entraînait. La cartographie du cerveau a montré des changements semblables dans les deux groupes, dans les zones motrices qui contrôlent les doigts. Le jeu du groupe « imagination » s'est amélioré aussi, mais moins que celui du groupe qui s'entraînait vraiment.

La recherche sportive montre le même schéma. En 1994, une méta-analyse de James Driskell, Carolyn Copper et Aidan Moran a montré que l'entraînement mental améliore les performances de façon fiable. En général, moins que l'entraînement physique. Les athlètes d'élite s'en servent exprès : ils répètent la course, l'enchaînement, le lancer franc, étape par étape.

### Tu entraînes toujours quelque chose

Voici la conséquence qui dérange. Ton imagination n'est pas un économiseur d'écran inoffensif. Tout ce que tu répètes, tu l'entraînes.

- Répète le trophée, et tu entraînes la détente et la satisfaction trop tôt (chapitre 3).
- Répète l'humiliation, et tu entraînes la peur. Priya s'était tellement entraînée à être démolie par une critique que son corps réagissait à une page blanche comme à une menace.
- Répète le travail lui-même, les passages difficiles et la façon dont tu vas t'en sortir, et tu entraînes la compétence.

C'est pour ça que rêver semble si réel, et que ça peut remplacer l'action. Ton cerveau reçoit une version partielle et convaincante de l'expérience. Cette version partielle peut soit te préparer à agir, soit te satisfaire pour que tu n'aies pas à le faire.

### Fais l'audit de tes simulations

Pendant une semaine, remarque ce que ton esprit répète à propos de ton objectif, et à quel moment.

1. **Note-le.** Chaque fois que tu te surprends à imaginer ton projet, note de quel type il s'agit : trophée, désastre ou processus.
2. **Coupe les désastres.** Quand tu te surprends en pleine répétition de désastre, ne discute pas avec. Change juste de chaîne, vers une action précise. « OK. Quelle est la première phrase que j'écrirai demain ? »
3. **Répète le moment difficile, pas le résultat.** Imagine l'endroit précis où tu t'arrêtes d'habitude. Et imagine-toi continuer quand même. C'est cette répétition-là qui rapporte. Le chapitre 25 en fait une méthode complète.

Priya a commencé par remarquer que sa répétition de désastre arrivait toujours entre 23 h et minuit, quand elle était fatiguée.

Alors elle s'est donné une règle : pas de pensées sur le roman après 22 h. À la place, chaque soir avant de dormir, elle faisait une simulation de deux minutes. Elle s'imaginait s'asseoir à 5 h 30 le lendemain matin, ouvrir le fichier, et écrire une mauvaise première phrase sans relire la page de la veille. La répétition était ennuyeuse. C'était justement le but.

**Test sur le terrain :** Pendant les trois prochains jours, note chaque fois que tu imagines ton projet. Marque-le T (trophée), D (désastre) ou P (processus). Compte-les. Puis fais une répétition de processus de deux minutes avant de dormir.

CHAPITRE 21

# Tes pensées sont le système d'exploitation

Deux semaines après que Ruth lui a donné le carnet, Lena a commencé à voir du dessin technique partout.

Une affiche sur le babillard de l'hôpital pour un cours du soir en dessin d'architecture, dans un collège communautaire. Une offre d'emploi pour un « technicien en DAO, sans diplôme, formation assurée ». Un homme à l'arrêt de bus, un tube en carton sous le bras. Un immeuble sur son trajet, devant lequel elle était passée mille fois, qui avait en fait la plus belle corniche qu'elle ait jamais vue.

Rien de tout ça n'était nouveau. L'affiche était sur ce babillard depuis un mois. La corniche avait cent ans. Ce qui avait changé, c'était Lena. Pour la première fois depuis des années, elle s'était autorisée à vouloir quelque chose. Et son cerveau s'était mis à le chercher.

## La machine à prédire

Les neurosciences modernes décrivent de plus en plus le cerveau comme une machine à prédire. Le philosophe Andy Clark et d'autres appellent cette vision le *traitement prédictif*. Le cerveau n'enregistre pas le monde de façon passive. Il fabrique sans arrêt

des suppositions sur ce qu'il va voir, entendre et ressentir. Puis il compare ces suppositions aux signaux qui arrivent. Une grande partie de ce que tu vis, c'est la prédiction de ton cerveau, corrigée là où elle se trompe.

Une conséquence : ce que tu attends et ce qui compte pour toi façonnent ce que tu remarques. Tu l'as déjà vécu. Achète une voiture rouge, et tout à coup, il y a des voitures rouges partout. Le linguiste Arnold Zwicky a appelé ça l'*illusion de fréquence*. Rien n'a changé dans le monde. C'est ton filtre qui a changé.

Maintenant, applique ça aux croyances sur toi-même. Si tu crois que « les gens comme moi ne deviennent pas architectes », ton filtre efface l'affiche, l'offre d'emploi et l'homme au tube. Chaque obstacle est remarqué et classé comme preuve. Chaque porte est invisible. La croyance fabrique les preuves qui la soutiennent.

## Les attentes influencent les résultats, un peu

Tu as peut-être entendu parler de la célèbre étude « Pygmalion » de 1968, par Robert Rosenthal et Lenore Jacobson. Elle affirmait ceci : quand on disait à des profs que certains élèves allaient s'épanouir, le QI de ces élèves augmentait. C'est une belle histoire, et ses résultats spectaculaires se sont révélés difficiles à reproduire. Mais des analyses plus récentes, comme celle de Lee Jussim et Kent Harber en 2005, ont conclu que les attentes des profs influencent bien les résultats des élèves. Les effets sont réels, mais en général petits.

Plus encourageant : la recherche sur les petits changements dans l'histoire que les gens se racontent sur eux-mêmes. Dans une étude connue de Timothy Wilson et Patricia Linville, des étudiants de première année en difficulté ont vu des preuves que

les notes s'améliorent souvent après la première année. Ce seul recadrage (passer de « je ne suis pas fait pour ça » à « c'est un début difficile normal ») a donné de meilleures notes et moins d'abandons, par rapport aux étudiants qui ne l'avaient pas reçu. Wilson appelle cette approche la *réécriture de l'histoire* (en anglais, *story editing*).

Le résumé honnête : tes pensées ne plient pas la réalité comme le prétendent les livres sur la « loi de l'attraction ». Souhaiter ne fait pas bouger la matière. Mais tes pensées dirigent ton attention, et ton attention dirige ton comportement. Sur des mois et des années, cette direction finit par faire une autre vie.

### Fais une revue de code de tes croyances

Tes croyances sur toi-même sont du code qui tourne. La plupart a été écrite dans l'enfance (Partie II) et n'a jamais été relue. Voici comment la relire.

1. **Sors tout le code.** Écris toutes les croyances que tu as sur toi et sur ton objectif. « Je ne suis pas créatif. » « Je suis nul avec l'argent. » « Les gens comme moi ne lancent pas d'entreprise. »
2. **Trouve la source.** Pour chacune, demande-toi d'où elle vient. Un parent ? Un prof ? Une seule mauvaise expérience ? Une croyance installée par la façon dont un enfant de neuf ans a compris un seul événement n'est pas un cahier des charges fiable.
3. **Teste-la comme une hypothèse.** Quelles preuves la soutiennent ? Lesquelles la contredisent ? Quelle petite expérience pourrais-tu faire cette semaine pour la tester ?

4. **Réécris la ligne.** Remplace la vieille croyance par une plus juste. Pas un fantasme (« je suis un génie »), mais une phrase que tu peux défendre (« je ne sais pas encore si j'en suis capable ; j'ai déjà appris des choses plus dures »).

L'ancienne ligne de Lena, c'était *Les gens comme moi ne font pas ce genre de choses*. Sa réécriture : *Je n'ai jamais essayé. Je suis douée pour apprendre sous pression. Je vais voir.* Puis elle a pris l'affiche en photo.

**Test sur le terrain :** Écris trois croyances sur toi-même qui freinent ton objectif. Pour chacune, note d'où elle vient et une preuve qui la contredit. Réécris l'une d'elles en une ligne plus juste.

CHAPITRE 22

# Ce que tu crois change ton corps

Lena est allée à la soirée portes ouvertes du cégep, pour le programme de dessin technique. Dans le stationnement, elle a failli faire demi-tour.

Son cœur battait fort. Ses mains étaient moites. Elle avait la même boule au ventre qu'avant, quand elle entendait le camion de son père dans l'allée. Chaque cellule de son corps disait : *pars*. Elle est restée dans l'auto, moteur allumé. Elle a écrit à Ruth : *Je peux pas. Je fais une crise de panique.*

Ruth a rappelé tout de suite. « Ton cœur bat vite ? »

« Oui. »

« Parfait. C'est ton corps qui t'apporte du carburant en plus. T'es infirmière. Ça fait quoi, un cœur qui s'emballe ? »

« Ça pompe plus de sang, a dit Lena. Plus d'oxygène pour le cerveau et les muscles. »

« Donc il te prépare. Il ne fait pas la différence entre un ours et une salle de classe. Dis-lui merci et entre. »

Elle est entrée.

## Les attentes touchent le corps

Dire que nos pensées guident notre attention, ça va. Découvrir qu'elles touchent aussi notre corps, c'est plus étrange. Pourtant, plusieurs pistes de recherche le suggèrent.

**Des placebos sans mensonge.** Les placebos marchent. Et parfois, ils marchent même quand les patients savent que c'en est. En 2010, Ted Kaptchuk a mené un essai à Harvard. Des gens avec le syndrome de l'intestin irritable ont reçu des pilules marquées clairement « placebo », « comme des pilules de sucre ». On leur a dit que l'effet placebo peut quand même aider. Ils ont dit aller nettement mieux qu'un groupe sans traitement. L'étude était petite. Mais elle a lancé tout un champ de recherche.

**Les femmes de chambre.** En 2007, Alia Crum et Ellen Langer ont parlé aux femmes de chambre de certains hôtels. Elles leur ont dit que leur travail de tous les jours suffisait déjà pour un mode de vie actif, selon les recommandations. Dans d'autres hôtels, on n'a rien dit. Quatre semaines plus tard, le groupe informé avait perdu du poids. Leur tension et leur masse grasse avaient baissé. Pourtant, on n'avait mesuré aucun changement dans leur activité. Des critiques font remarquer que de petits changements non mesurés peuvent expliquer une partie de l'effet. Le résultat reste frappant.

**Le milkshake.** En 2011, Crum et son équipe ont donné deux fois le même milkshake de 380 calories aux mêmes personnes. Une fois, l'étiquette disait : petit plaisir « gourmand » de 620 calories. L'autre fois : milkshake « raisonnable » de 140 calories. Quand les gens croyaient boire la version gourmande, leur taux de ghréline, une hormone liée à la faim, chutait beaucoup plus fort.

**Le stress comme carburant.** En 2010, Jeremy Jamieson et son équipe ont étudié des étudiants qui préparaient le GRE, un examen d'entrée aux études supérieures. On a dit à certains que l'anxiété pendant un test peut aider à réussir. Pourquoi ? Parce que l'excitation aide le corps et le cerveau à relever un défi. Ces étudiants ont eu de meilleures notes en maths que les autres. Au test d'entraînement, et aussi au vrai examen.

## Ce que ça veut dire, et ce que ça ne veut pas dire

Ça ne veut pas dire que tu peux devenir mince, en santé ou riche juste en le voulant. Croire, ce n'est pas de la magie. La recherche montre autre chose : l'histoire que tu te racontes sur ce que tu vis peut changer la réaction de ton corps. Un stress que tu vois comme une menace ne se vit pas pareil qu'un stress que tu vois comme un carburant. Et il n'agit sans doute pas pareil non plus.

C'est énorme quand tu veux te lancer. Parce que faire quelque chose de nouveau, ça stresse. Ton cœur va s'emballer avant la présentation, le cours, le premier post, la première page. Si tu lis ce signal comme « danger, recule », tu vas reculer. Si tu le lis comme « carburant, vas-y », tu as une vraie chance.

## Choisis ton histoire exprès

1. **Change le nom du signal.** Quand tu es nerveux, dis : « Je suis excité » ou « Mon corps se prépare ». Ça a l'air niaiseux. C'est un des trucs les moins chers qui existent.
2. **Compte tes efforts.** Comme les femmes de chambre, reconnais le travail que tu fais déjà. Écrire une heure chaque matin, c'est de l'entraînement. Dix appels de vente, ce sont des répétitions.

3. **Remarque tes étiquettes.** « C'est une corvée » et « c'est de la pratique » décrivent la même heure. Une des deux rend l'heure suivante plus facile.

À la soirée portes ouvertes, Lena s'est assise dans la dernière rangée. Son cœur a cogné tout le long. Elle n'arrêtait pas de se dire que c'était du carburant. À la fin, elle a pris un formulaire d'inscription. Elle ne l'a pas encore rempli. Mais il était dans son sac.

**Test sur le terrain :** La prochaine fois que tu es nerveux avant quelque chose lié à ton but, dis à voix haute : « Mon corps se prépare. » Puis fais-le quand même. Après, écris une phrase : est-ce que le mot a changé quelque chose ?

CHAPITRE 23

# L'univers ne te donne pas de note

C'est Théo qui a le plus mal pris la discussion sur les arrière-grands-parents.

Pendant environ une semaine, il est parti dans ce qu'il a appelé plus tard « une spirale cosmique totale ». À 3 h du matin, il lisait sur la mort thermique de l'univers. Il a calculé que le Soleil va avaler la Terre dans environ cinq milliards d'années. Il a écrit à Marcus : *si rien ne dure ça sert à quoi de faire un jeu vidéo débile*. Marcus était en plein dans les notes de sa première entrevue avec un plombier. Il a répondu : *demande à Ruth*.

Alors le mardi, Théo a demandé à Ruth.

Elle huilait le tour. Elle n'a pas levé les yeux. « Ça ne sert à rien. Pas au sens cosmique. Personne là-haut ne tient de feuille de notes. »

« C'est déprimant. »

« Tu trouves ? Tu vis comme si quelqu'un te notait. Tu attends de choisir la chose parfaite, celle qui va compter assez. Personne ne note. Alors fais un jeu parce que t'as envie d'y jouer. Fais-le pour un enfant qui s'ennuie un dimanche de pluie. C'est bien assez. » Elle s'est essuyé les mains. « Ça m'a pris soixante ans

pour comprendre ça. Toi, tu le comprends à vingt-sept. Gaspille pas ton avance. »

## Mettre les dures vérités ensemble

Cette partie du livre t'a donné des faits lourds :

- Tu vas mourir, plus tôt que tu le sens (chapitre 17).
- On va t'oublier, et on va oublier tes échecs aussi (chapitre 18).
- Presque personne ne te regarde de près, même maintenant (chapitre 19).
- Ton esprit fabrique sans arrêt ce que tu vis, par ce que tu répètes, crois et attends (chapitres 20 à 22).

Tu pourrais lire cette liste comme quelque chose de sombre. Moi, je la lis comme un frein à main qu'on desserre. Un frein que je ne savais même pas serré. Il n'y a pas d'examen final. Pas de dossier permanent. Personne n'attend au sommet pour noter ton chemin. Les juges pour qui tu joues sont surtout des projections de ta propre peur. Ils ont été installés par des gens qui, pour la plupart, sont déjà partis ou vont partir aussi.

## La thérapie de l'insignifiance cosmique

Dans *Quatre mille semaines*, Oliver Burkeman appelle ça la « thérapie de l'insignifiance cosmique ». L'idée : une grande partie de notre anxiété vient d'une exigence muette. On voudrait que notre vie compte à l'échelle du cosmos. Que ce qu'on fait compte en grand. Comparé à ça, tout vrai projet a l'air minable. Une petite appli ? Un roman lu par quelques centaines de personnes ? Un dessin ? Pourquoi se donner la peine ?

Laisse tomber cette exigence, et le calcul s'inverse. Si rien de ce que tu fais n'a besoin de compter à l'échelle de l'univers, alors tout peut compter à l'échelle d'une vie humaine. Un outil qui fait gagner une heure par soir à un plombier, c'est assez. Un livre que quelques inconnus adorent, c'est assez. Un jeu qui amuse un enfant qui s'ennuie un dimanche de pluie, c'est assez. Ça a toujours été assez. L'exigence cosmique nous empêchait juste de le voir.

Ce n'est pas baisser tes exigences. Fais du travail excellent, bien sûr. C'est baisser l'enjeu, pour que tu puisses enfin commencer.

### Écris ton autorisation

C'est l'outil le plus court du livre. Pour certaines personnes, c'est le plus puissant. Écris-toi une autorisation, comme les billets que l'école envoie à la maison. Une autorisation pour la chose que tu attends qu'on te permette de faire.

*Je m'autorise à faire un petit jeu qui ne sera peut-être pas bon, pour le plaisir, à partir de cette semaine. Signé : Théo.*

Le billet doit dire trois choses : ce que tu as le droit de faire ; que ça a le droit d'être imparfait ou petit ; et quand ça commence. Signe-le. Date-le. Ça fait enfantin. C'est en partie pour ça que ça marche. Une partie de toi attend encore qu'un adulte dise oui.

C'est la fin de la Partie III. Les dures vérités ont fait leur travail si tu te sens plus léger, pas plus lourd. La Partie IV te donne les outils mentaux pour transformer cette légèreté en mouvement.

**Test sur le terrain :** Écris ton autorisation : ce que tu as le droit de faire, que ça a le droit d'être petit ou imparfait, et quand tu commences. Signe-la, date-la, et garde-la là où tu travailles.

PARTIE IV

# Le recâblage

CHAPITRE 24

# L'espoir est un carburant, pas un repas

Un mardi, Ruth a roulé un deuxième tableau blanc dans le garage. Elle a écrit quatre lettres sur le côté, l'une sous l'autre : W, O, O, P.

« Chacun en fait un, a-t-elle dit. À voix haute. »

Marcus a commencé.

**Wish (le souhait) :** « Dix plombiers qui utilisent un prototype de QuoteKit d'ici le 15 mars. »

**Outcome (le résultat) :** Il a commencé à dire « une entreprise qui marche », puis il s'est arrêté. « Des plombiers qui retrouvent leurs soirées. Ce que mon père n'a jamais eu. » La pièce est restée silencieuse une seconde.

**Obstacle :** Là, Ruth l'a poussé. Pas « pas le temps ». Pas « la concurrence ». Qu'est-ce qui, en *lui*, allait l'arrêter ? Il a réfléchi longtemps. « Quand une entrevue devient gênante, ou qu'un plombier dit un truc que je ne veux pas entendre, je vais rentrer chez moi ajouter des fonctions au lieu d'appeler le suivant. Construire, ça me rassure. Écouter, non. »

**Plan :** « Si j'ai envie d'ajouter une fonction, alors j'appelle d'abord un plombier. »

Ruth l'a écrit au tableau et a souligné le plan deux fois.

## Repas ou carburant

On n'arrête pas l'espoir. On change ce à quoi il sert.

Un repas, on le consomme pour lui-même. Tu manges, tu te sens bien, c'est fini. Un carburant, on le brûle pour faire bouger quelque chose. L'accro à l'espoir traite l'espoir comme un repas. Il mange le rêve, il le savoure, il le digère, et rien ne bouge. Celui qui construit traite l'espoir comme un carburant. Il le brûle pour passer l'obstacle et passer à l'action.

Le chapitre 3 a montré pourquoi le pur fantasme échoue : il dit à ton système nerveux que le travail est fait. Gabriele Oettingen a passé des années à chercher quoi faire à la place. La réponse est une technique appelée *contraste mental*. Tu imagines l'avenir que tu veux. Puis, tout de suite, tu imagines l'obstacle qui bloque le chemin. C'est le contraste entre les deux qui crée l'énergie. Le souhait tire ; l'obstacle montre où pousser.

Plus tard, elle a combiné le contraste mental avec les « intentions de mise en œuvre » de Peter Gollwitzer, les plans « si… alors » du chapitre 34. Elle en a fait un paquet : WOOP, pour Wish, Outcome, Obstacle, Plan (souhait, résultat, obstacle, plan). Dans les études, ce combo a aidé les gens à faire plus d'exercice, mieux manger, étudier plus et mieux gérer leur temps. Mieux que les groupes qui pensaient juste positif ou faisaient des plans vagues.

## Comment faire un WOOP

Ça prend environ cinq minutes. Ferme les yeux pour les étapes du milieu.

1. **Le souhait.** Nomme une chose que tu veux, difficile mais faisable dans un temps donné. Sois précis. « Écrire le premier jet du chapitre 1 ce mois-ci », pas « devenir écrivain ».
2. **Le résultat.** Imagine le meilleur résultat si tu y arrives, et ce que tu ressentirais. Profite-en une minute. C'est la partie espoir, et elle est permise.
3. **L'obstacle.** Maintenant, demande-toi : quelle est la principale chose *en moi* qui bloque ? Pas l'économie, pas ton patron. Ta peur, ton habitude, ton excuse, ton défilement de téléphone à 23 h. Imagine-la en détail, au moment exact où elle arrive.
4. **Le plan.** Écris un plan « si… alors » pour cet obstacle. « Si [obstacle], alors je vais [action]. »

L'obstacle intérieur, c'est l'étape que la plupart des gens ratent. Les obstacles extérieurs sont réels, mais ce sont rarement eux qui t'arrêtent. Ce qui t'arrête, c'est le moment où tu fais face à l'obstacle extérieur et où tu choisis la retraite confortable. Le plan sert à ce moment-là.

### Les autres WOOP

L'obstacle de Priya : *Quand je relis la page d'hier, je décide qu'elle est mauvaise et j'arrête*. Son plan : *Si j'ouvre le fichier, alors je commence à écrire en bas, sans remonter.*

L'obstacle de Théo : *Quand le jeu devient ennuyant à faire, je m'emballe pour une nouvelle idée*. Son plan : *Si j'ai une nouvelle idée, alors je l'ajoute à la liste « pas maintenant » et je travaille encore trente minutes sur le jeu en cours*.

L'obstacle de Lena : *Quand je rentre d'un quart de travail, je me dis que je suis trop fatiguée pour m'en soucier.* Son plan : *Si je stationne l'auto après un quart, alors je dessine dix minutes avant d'entrer.*

Remarque qu'aucun de ces plans n'est héroïque. Ce sont de petites réponses précises à un moment prévisible. C'est pour ça qu'ils marchent.

**Test sur le terrain :** Fais un WOOP complet pour ton but actuel, par écrit. Prends vraiment le temps sur l'obstacle : trouve celui qui est en toi. Puis rends ton plan « si… alors » assez précis pour reconnaître le moment quand il arrivera.

CHAPITRE 25

# Imagine la montée, pas le sommet

La veille de sa première entrevue avec un plombier, Marcus n'a pas imaginé que tout se passait bien.

Assis dans son auto dans l'allée, il a plutôt joué la scène comme Ruth le lui avait dit : comme un simulateur de vol, avec les pannes activées. Il s'est imaginé appeler Dave, un plombier à environ une heure au nord, à 7 h 15 comme prévu. Il a imaginé Dave distrait, avec un moteur de camion en arrière-plan. Il s'est imaginé poser sa première question, « Comment tu fais tes soumissions maintenant ? », et Dave répondre : « Sur papier. Ça marche très bien. » Il a imaginé le silence qui suivrait. Et sa propre envie de le remplir en vendant l'appli.

Puis il s'est imaginé ne pas vendre. Il s'est imaginé dire : « Raconte-moi ta dernière soumission. Tu étais où, debout ? » Il a imaginé Dave qui se détend. Il s'est imaginé tout noter et presque rien dire.

Le vrai appel s'est passé presque exactement comme ça, avec le moteur de camion et le « Sur papier. Ça marche très bien. » Marcus y était déjà allé. Il n'a pas paniqué. Il a posé des questions sur la dernière soumission. Dave a parlé pendant 25 minutes.

### L'étude

Au chapitre 3, on a vu que fantasmer sur le résultat se retourne souvent contre nous. Voici l'expérience qui montre quoi faire à la place.

Dans une étude publiée en 1999, Lien Pham et Shelley Taylor, à UCLA, ont demandé à des étudiants de première année de répéter dans leur tête quelques minutes par jour. Ça durait environ une semaine avant un examen de mi-session. Un groupe imaginait le *résultat* : voir une bonne note affichée, se sentir fier. Un autre groupe imaginait le *processus* : où il étudierait, quand, assis au bureau, en lisant les chapitres, en suivant un plan d'étude. Un troisième groupe faisait les deux. Un groupe témoin notait juste ses heures d'étude.

Le groupe « processus » a étudié plus, mieux planifié, ressenti moins d'anxiété, et eu de meilleures notes. Le groupe « résultat » a fait pire que les étudiants qui n'imaginaient pas le résultat du tout.

La leçon est simple. **Ne répète pas le trophée. Répète le travail.** Ton cerveau traite la répétition comme de la pratique (chapitre 20). Alors pratique la partie vraiment difficile.

### Le protocole de simulation du processus

Cinq minutes, une fois par jour, avant de travailler.

1. **Plante le décor.** Où seras-tu exactement, et quand ? Vois la pièce, la chaise, l'écran.
2. **Joue les premiers pas.** Imagine-toi commencer : ouvrir le fichier, prendre le téléphone, mettre tes souliers. Rends ça concret et un peu ennuyant.

3. **Active la panne.** Imagine le moment précis où tu arrêtes ou bloques d'habitude. Le silence gênant. Le bogue introuvable. La page qui sonne mal.
4. **Répète la reprise.** Imagine-toi bien réagir : respirer, poser la question suivante, écrire la phrase suivante quand même.
5. **Termine sur la prochaine action, pas sur le résultat.** Finis en t'imaginant faire la toute prochaine étape. Pas en train de gagner.

### Le pré-mortem

Pour les gros projets, il y a un outil voisin, du psychologue Gary Klein : le *pré-mortem*. Avant de commencer, imagine qu'on est dans un an et que le projet a complètement échoué. Puis écris toutes les raisons de cet échec.

Ça a l'air pessimiste, mais c'est le contraire. Tu utilises ton imagination pour trouver les problèmes pendant qu'ils coûtent encore peu à régler. Les ingénieurs le font naturellement avec les systèmes (« Qu'est-ce qui arrive si cette pièce lâche ? »). Avec leurs propres plans, presque jamais.

Le pré-mortem de Marcus pour QuoteKit a pris vingt minutes. Il a donné une liste de neuf raisons. Numéro un : *J'ai construit pendant six mois sans le montrer à personne. Encore.* Numéro quatre : *Les plombiers ne voulaient pas taper sur un téléphone.* Il en a fait deux règles : montrer un prototype toutes les deux semaines, et penser d'abord à la voix et aux gros boutons.

**Test sur le terrain :** Avant ta prochaine séance de travail sur ton but, fais la simulation du processus de cinq minutes. Inclus le moment où tu bloques d'habitude, et comment tu vas repartir.

Puis, cette semaine, écris un pré-mortem pour ton projet : liste toutes les raisons pour lesquelles il pourrait avoir échoué dans un an.

CHAPITRE 26

# Le cadre pour minimiser les regrets

En février, on a offert à Priya un poste de vice-présidente. Ça voulait dire déménager au siège de l'entreprise, dans un autre État. Des semaines de 60 heures. Et la fin de ses séances d'écriture de 5 h 30 du matin, qui avaient donné 40 nouvelles pages depuis l'automne. C'était tout ce que son père avait voulu pour elle. Elle avait une semaine pour décider.

Elle en a parlé à la soirée atelier. Pour une fois, Ruth n'a rien dit. Elle a juste arraché une feuille d'un bloc-notes, écrit pendant dix minutes, plié la feuille et l'a tendue à Priya. « Lis ça chez toi. »

La lettre disait :

*Priya. Je t'écris de 81 ans. C'est assez proche de la fin pour voir clair. Voici ce que je sais. À mon âge, personne n'est fier de son titre de poste. Je serais incapable de te dire le titre d'un seul de mes patrons. Mais je peux te dire le poids exact d'un dessin dont je n'ai jamais rien fait. Tu auras d'autres occasions d'être vice-présidente. Cette compagnie sera encore là. L'histoire de ta grand-mère n'existe qu'en toi, et tu as 45 ans. Quoi que tu décides, décide-le comme la vieille femme que tu seras. Pas comme la petite fille avec les traits de crayon rouge sur ses devoirs. Ruth.*

Priya l'a lue trois fois. Puis elle a refusé le poste.

## Bezos à 80 ans

En 1994, Jeff Bezos avait à peu près 30 ans. Il était vice-président principal chez D. E. Shaw, un fonds spéculatif de New York. Il a eu l'idée de vendre des livres en ligne. Et il a fait face au genre de choix que tout lecteur de ce livre connaît : quitter la sécurité pour un rêve risqué, ou rester.

Plus tard, il a raconté comment il avait décidé. Il s'est imaginé à 80 ans, en train de regarder sa vie. Il s'est demandé quel choix il regretterait. Regretterait-il d'avoir essayé et échoué ? Non. Il serait fier d'avoir essayé, même si ça ne marchait pas. Regretterait-il de ne jamais avoir essayé ? Oui, et ça le hanterait. Il a appelé ça son *cadre de minimisation des regrets*. Avec ça, a-t-il dit, la décision est devenue incroyablement facile.

Ce cadre marche parce qu'il utilise l'asymétrie des regrets du chapitre 9. Ton toi de 80 ans sait ce que la recherche confirme : les échecs deviennent des histoires, mais les rêves jamais essayés restent ouverts. Ton toi de 80 ans n'a plus rien à protéger. Pas d'ego, pas de carrière, pas de réputation à gérer. Ses conseils sont presque toujours plus clairs que les tiens.

## Une mise en garde

Ce cadre n'est pas une règle qui dit « saute toujours ». Ton toi de 80 ans regrette aussi les décisions folles qui ont blessé les gens qu'il aimait. Bezos avait des économies et des compétences. Démissionner n'allait pas laisser sa famille le ventre vide. Utilise le cadre pour voir quel choix tu regretterais. Puis utilise le reste du livre, surtout le test des portes à double sens du chapitre 27, pour trouver une façon d'agir qui ne demande pas de tout miser.

Remarque aussi que Priya ne choisissait pas entre l'ambition et la paresse. Elle choisissait entre deux sortes d'ambition : celle que son père lui avait installée, et celle qui était à elle.

### La lettre de tes 80 ans

1. **Plante le décor.** Imagine-toi à 80 ans. Tu es assis où ? Tu vois quoi ? Rends ça concret.
2. **Nomme la décision.** Écris le choix que tu as devant toi aujourd'hui, le plus simplement possible.
3. **Écris la lettre.** Avec ta voix de 80 ans, écris à ton toi d'aujourd'hui à propos de ce choix. Ne planifie pas. Écris vite, pendant dix minutes.
4. **Lis-la à voix haute.** Remarque les phrases qui frappent le plus fort. Ce sont souvent les vraies.
5. **Vérifie le pire.** Demande-toi : si je suis ce conseil, quel est le pire scénario réaliste ? Est-ce que je peux le rendre vivable ?

Quand Priya a dit à son père qu'elle avait refusé la promotion, il est resté silencieux longtemps. Puis il a dit : « Il parle de quoi, ton livre ? »

Elle le lui a dit. Il n'a rien ajouté. Mais la semaine suivante, un colis est arrivé. Dedans, il y avait une photo de son arrière-grand-mère qu'elle n'avait jamais vue. Et un mot écrit de sa main : *Pour le livre. Vérifie les dates ; je me trompe peut-être sur* 1952.

**Test sur le terrain :** Écris ta lettre de tes 80 ans sur la plus grosse décision que tu évites. Dix minutes, sans corriger. Puis écris une phrase : qu'est-ce qui rendrait ce conseil vivable à suivre ?

CHAPITRE 27

# Les portes à sens unique et à double sens

Le formulaire d'inscription était dans le sac de Lena depuis cinq semaines.

Chaque fois qu'elle le sortait, la décision grossissait. Si elle s'inscrivait, elle devrait quitter les soins infirmiers. Si elle quittait les soins infirmiers, elle perdrait son revenu. Si elle perdait son revenu et ratait le programme, elle n'aurait plus rien. Et tous ceux qui disaient que les gens comme elle ne font pas ce genre de choses auraient raison. Arrivée au bas de la première page, elle avait déjà perdu son appartement dans sa tête.

Elle a fini par le montrer à Ruth. Ruth l'a lu une minute et a pointé une ligne. « C'est écrit programme du soir. Deux soirs par semaine. Une session à la fois. »

« Je sais. »

« Donc tu ne quittes rien. Tu prends un cours. Si tu détestes ça, t'arrêtes. Si t'adores, t'en prends un autre. » Ruth lui a rendu le formulaire. « Tu traites une porte moustiquaire comme une porte de coffre-fort. »

## Type 1 et type 2

Dans sa lettre aux actionnaires d'Amazon de 2015, Jeff Bezos a séparé les décisions en deux types.

**Les décisions de type 1 sont des portes à sens unique.** Elles ont de grosses conséquences et sont irréversibles, ou presque. Une fois passé, tu ne peux pas revenir. Vendre ta maison, avoir un enfant, signer un bail de dix ans, t'endetter beaucoup. Celles-là, écrivait Bezos, il faut les prendre lentement et avec soin, en réfléchissant et en consultant.

**Les décisions de type 2 sont des portes à double sens.** Elles sont réversibles. Si tu passes et que tu n'aimes pas ce que tu trouves, tu peux revenir. Lancer une version bêta, publier la vidéo, essayer un nouveau prix, suivre un cours du soir. Celles-là, il faut les prendre vite, seul ou en petit groupe, sans grosse procédure.

Bezos écrivait que la plupart des décisions sont de type 2. Son avertissement portait sur ce qui arrive quand on les traite comme des types 1 : la lenteur, une peur du risque irréfléchie, pas assez d'expériences, moins d'invention. C'est une description parfaite de la vie de l'accro à l'espoir.

## Pourquoi chaque porte a l'air à sens unique

L'accro à l'espoir traite presque chaque décision comme une porte à sens unique. Il y a une raison. Si une décision est irréversible, elle mérite une analyse sans fin. Et ça justifie de ne pas la prendre tout de suite. Dire qu'une porte est à sens unique, c'est une façon raffinée d'éviter.

La peur déforme aussi l'image. Quand tu es anxieux, tu imagines la pire chaîne de conséquences. Comme Lena qui perd son appartement à cause d'un cours du soir. Chaque maillon semble possible. La chaîne entière est absurde.

### L'inspection des portes

Avant de te torturer sur une décision, mets-lui une étiquette.

1. **Demande-toi : est-ce que je peux revenir en arrière ?** Si tu essayais un mois et que tu détestais ça, pourrais-tu revenir à peu près où tu es ? Si oui, c'est une porte à double sens. Décide cette semaine.
2. **Estime le prix du retour.** Certaines portes à double sens sont plus lourdes que d'autres. 40 $ gaspillés ou une conversation un peu gênante, ce n'est pas cher. Pèse le prix honnêtement, puis, la plupart du temps, vas-y.
3. **Change les portes à sens unique en portes à double sens.** Beaucoup de grosses décisions peuvent être coupées en petites étapes réversibles. Ne quitte pas ton emploi ; prends un cours. N'achète pas la van ; loues-en une pour une fin de semaine. Ne lance pas l'entreprise ; trouve d'abord trois clients qui paient. Les ingénieurs appellent ça réduire le rayon d'explosion.
4. **Garde ta réflexion pour les vraies portes à sens unique.** Il y en a quelques-unes dans chaque vie. Elles méritent ta meilleure réflexion. Ne la gaspille pas sur des portes moustiquaires.

Marcus a fait l'inspection pour ses décisions sur QuoteKit. Il a découvert que toutes celles qui le torturaient étaient des portes à double sens : le framework, le nom, le prix, le logo, le métier par

lequel commencer. Il a pris les cinq décisions en une soirée. La seule porte à sens unique de la liste, c'était quitter son emploi. Il l'a rayée. Il n'avait pas besoin de prendre cette décision tout de suite. Peut-être pas avant longtemps.

Lena a posté l'inscription le lendemain matin, avant son quart. Les frais étaient de 40 $. C'était, a-t-elle dit plus tard, la porte la moins chère qu'elle ait jamais passée.

**Test sur le terrain :** Liste toutes les décisions que tu repousses à propos de ton but. Pour chacune, écris : porte à sens unique ou à double sens. Prends au moins une décision à double sens aujourd'hui. Et change une porte à sens unique en une plus petite étape réversible.

CHAPITRE 28

# Choisis une montagne

La règle de Ruth pour Théo, une seule chose jusqu'à ce qu'elle soit finie, avait un problème. Théo ne savait pas laquelle.

« Si je me trompe, a-t-il dit, je vais perdre un an sur la mauvaise montagne. »

« T'as perdu dix ans sur aucune montagne, a dit Ruth. Te tromper, ce serait un progrès. »

Mais elle a accepté un compromis, et Marcus, en bon ingénieur, a aidé à le concevoir. Théo ferait trois expériences de deux semaines chacune, tirées de sa liste « pas maintenant ». Puis il en choisirait une et s'engagerait pour 90 jours. Aucune nouvelle idée permise entre les deux.

Les trois expériences : réparer une chaise brisée trouvée sur le trottoir, faire un tout petit jeu vidéo avec un seul niveau, et filmer trois vidéos qui expliquent l'électronique de base. Chaque soir, il notait trois chiffres : ses heures de travail, son envie de continuer au moment d'arrêter (de 1 à 10), et si quelqu'un d'autre s'intéressait à ce qu'il faisait.

La chaise était satisfaisante mais lente, et son envie de continuer a glissé jusqu'à 4. Les vidéos ont eu 61 vues en tout, et il avait horreur de les monter. Le jeu a été la surprise. Il a perdu la

notion du temps trois soirs de suite. Et son voisin de huit ans, qui a joué au seul niveau sur l'ordi portable de Théo, est revenu le lendemain demander s'il y en avait un deuxième.

« C'est ta montagne, a dit Ruth. Celle dont un enfant a redemandé. »

## Explorer, puis exploiter

Le livre dit : lance-toi. Mais dans quoi ? C'est la question que l'accro à l'espoir utilise pour rester au camp de base pour toujours. Elle mérite une vraie réponse.

Les informaticiens étudient une version de ce problème depuis des décennies. On l'appelle le *dilemme exploration/exploitation*. Faut-il essayer quelque chose de nouveau (explorer) ou s'en tenir à la meilleure option trouvée jusqu'ici (exploiter) ? Dans *Algorithms to Live By*, Brian Christian et Tom Griffiths expliquent que la réponse dépend du temps qu'il te reste. Au début, explore plus : tout ce que tu trouves de bon va te servir longtemps. Plus tard, exploite plus : il reste moins de temps pour profiter des nouvelles découvertes.

L'accro à l'espoir fait ça à l'envers, d'une façon bien à lui : il explore *dans sa tête* pour toujours. Il n'explore jamais dans la réalité, et il n'exploite jamais. Théo avait « exploré » 31 idées sans en tester une seule plus de quelques semaines.

## Une règle simple tirée de « l'arrêt optimal »

Il y a une célèbre énigme mathématique, parfois appelée le problème de la secrétaire. Tu dois choisir la meilleure option dans une série, sans pouvoir revenir en arrière. La meilleure

stratégie : regarder environ les premiers 37 % des options sans t'engager, juste pour te faire une idée. Puis t'engager sur la première qui est meilleure que tout ce que tu as vu.

La vie n'est pas une énigme mathématique. Ne calcule pas ta carrière à deux décimales près. Mais le principe s'applique bien ailleurs : **explore exprès pendant une période définie, puis engage-toi.** L'exploration a une date limite. L'engagement a une durée fixe. Les deux ont une fin.

### Le protocole pour choisir ta montagne

1. **Garde trois idées.** Dans ta liste « pas maintenant », choisis trois idées sur lesquelles tu serais vraiment content de passer du temps.
2. **Fais de courtes vraies expériences.** Une ou deux semaines chacune. Pas de la recherche. De l'action. Fais la plus petite version, fabriques-en une, vends-en une, essaies-en une.
3. **Mesure trois choses chaque soir.**
   - **Énergie :** À quel point j'avais envie de continuer quand j'ai arrêté ?
   - **Avancée :** Est-ce que j'ai fait des progrès visibles ?
   - **Attraction :** Est-ce que quelqu'un d'autre s'y est intéressé, l'a utilisé ou en a redemandé ?
4. **Choisis celle qui attire.** L'énergie te fait avancer. Mais l'attraction, quelqu'un d'autre qui veut la chose, c'est le signal le plus fort que la montagne est réelle.
5. **Engage-toi pour une période fixe.** Quatre-vingt-dix jours, c'est un bon choix par défaut. Écris la date de début et de fin.

Pendant ce temps, les nouvelles idées vont dans la liste « pas maintenant ». Sans exception.

6. **Fais le bilan à la fin.** Après 90 jours, décide : continuer, ajuster ou changer. Changer, c'est permis. Ne pas décider, non.

La montagne que tu choisis n'est pas l'œuvre de ta vie. C'est la prochaine montée. Tu vas apprendre plus en 90 jours sur une vraie montagne qu'en dix ans à regarder des cartes.

**Test sur le terrain :** Choisis trois idées dans ta liste « pas maintenant ». Pour la première, conçois une vraie expérience d'une ou deux semaines. Commence-la cette semaine, et note chaque soir l'énergie, l'avancée et l'attraction.

CHAPITRE 29

# « Assez bien », c'est un cahier des charges

Ruth a pris le cahier des charges de QuoteKit, 22 pages. Elle l'a soupesé comme une pièce sortie du tour, puis elle l'a rendu.

« C'est quoi, la tolérance ? »

Marcus n'a pas compris.

« À l'usine, a-t-elle dit, chaque plan a une tolérance. Plus ou moins un millième de pouce, plus ou moins un dix-millième. Les jeunes voulaient toujours tout faire au dix-millième, parce qu'ils avaient l'impression de bien travailler. Moi, je leur disais : si la pièce a juste besoin d'un millième, viser le dix-millième te fait perdre ta journée. Et le client n'a pas une meilleure pièce. Il l'a juste plus tard. » Elle a tapé du doigt sur le document. « Ça doit être bon à combien, ça ? Pas parfait. Bon à combien ? »

Ce soir-là, Marcus a réduit le document à une page. Trois fonctions. Tu décris le travail à voix haute dans ton téléphone, et ça devient des lignes de soumission. Les prix viennent de ta propre liste de prix. Tu envoies la soumission par texto. Tout le reste, y compris le module d'horaires qu'il avait mis quatre mois à concevoir, est allé dans un fichier appelé PLUS TARD.

## Les tolérances

Aucune vraie pièce n'a exactement sa taille théorique. Un trou de boulon dessiné à 10 millimètres fait en réalité 10, plus ou moins une tolérance. Parce que la perfection est impossible, et que s'en approcher coûte cher. La bonne ingénierie, ce n'est pas la perfection. C'est savoir quelle précision le travail demande vraiment, et la livrer, de façon fiable.

Pourtant, pour notre propre travail, beaucoup d'entre nous exigent une tolérance zéro. Le premier jet doit être publiable. Le prototype doit avoir l'air fini. La première vidéo doit être aussi bonne que celle des chaînes qui existent depuis dix ans. Au travail, on n'accepterait jamais un cahier des charges pareil. On appellerait ça du plaquage or, et on le couperait.

## Les derniers 20 %

Le principe de Pareto, une règle approximative et pas une loi, dit qu'environ 80 % de la valeur vient souvent de 20 % de l'effort. En pratique, la courbe de la finition devient très raide à la fin. La première version brute de n'importe quoi donne presque tout ce dont les gens ont besoin. Le dernier bout de finition peut coûter plus cher que tout le reste. Et souvent, il apporte une valeur que personne ne remarque.

Voltaire a rendu célèbre un vieux proverbe italien qui le dit simplement : le mieux est l'ennemi du bien. Un produit parfait qui n'est jamais lancé vaut exactement zéro. Un produit correct qui est lancé vaut plus que zéro. Plus tout ce que tu apprends en le lançant.

### Écris le cahier des charges du « assez bien »

1. **Définis « fini » avant de commencer.** Les équipes de logiciel appellent ça une *définition de fini*. Écris, précisément, ce que la première version doit faire pour compter comme finie. Pas ce qui serait sympa. Ce qui est obligatoire.
2. **Écris-le pour une personne et un problème.** « Un plombier seul peut créer et envoyer une soumission en moins de deux minutes, sur un chantier. » Ça, c'est un cahier des charges. « La meilleure plateforme de soumissions pour les métiers », c'est un souhait.
3. **Crée un fichier PLUS TARD.** Tout ce qui n'est pas obligatoire pour « fini » va dedans. Ce n'est pas effacé ; c'est mis en file d'attente. Ça rend les coupes rassurantes.
4. **Fixe des tolérances de qualité.** Décide d'avance ce qui est acceptable : fautes de frappe permises dans le premier jet, design laid permis dans le prototype, vidéo filmée au téléphone permise pour les dix premières.
5. **Lance quand tu atteins le cahier des charges.** Pas quand tu te sens prêt. Quand le cahier des charges dit « fini ». Se sentir prêt, ce n'est pas une mesure.

Priya a appliqué ça au roman. Sa définition de « fini » pour le premier jet : *Chaque chapitre existe. Certains sont mauvais. L'histoire va du Gujarat à Nairobi puis à Londres.* Fautes de frappe, dialogues maladroits et recherches manquantes étaient permis noir sur blanc. Elle a collé un Post-it sur son écran : TOLÉRANCE : ± BEAUCOUP.

**Test sur le terrain :** Écris une définition de « fini » d'une page pour la première version de ton projet : une personne, un

problème, le minimum qu'elle doit faire. Crée un fichier PLUS TARD et mets tout le reste dedans.

CHAPITRE 30

# L'action vient avant la motivation

La lettre d'admission au cours du soir de dessin technique est arrivée en mars. Lena n'a rien ressenti. Ni joie, ni peur. Juste de la fatigue.

Elle faisait trois quarts de douze heures par semaine, plus un de plus pour remplacer une collègue. Quand elle se stationnait devant son appartement à 20 h, l'idée de dessiner quoi que ce soit lui semblait absurde. Son plan WOOP disait : *Si je stationne l'auto après un quart, alors je dessine dix minutes avant d'entrer.* La plupart des soirs, elle restait dans l'auto, regardait le cahier de croquis sur le siège passager, et pensait : *Je le ferai quand j'en aurai envie.*

Elle a dit à Ruth qu'elle avait perdu sa motivation. Ruth lui a demandé combien de soirs elle avait dessiné cette semaine-là. Aucun. « Alors tu ne l'as pas perdue, a dit Ruth. Tu ne l'as jamais eue. Personne ne l'a. Elle vient après. »

Alors Ruth a rapetissé le plan. « Ne dessine pas dix minutes. Ouvre le cahier et trace une ligne. Une ligne droite. Après, t'as le droit d'entrer. »

Le lendemain soir, Lena a tracé une ligne. Puis, comme le crayon était déjà dans sa main, elle a dessiné une fenêtre. Puis l'immeuble de l'autre côté de la rue. Elle est entrée 25 minutes

plus tard. Debout dans sa cuisine, elle s'est rendu compte qu'elle se sentait mieux que de toute la semaine.

## La motivation est un résultat

On attend de se sentir prêt. On attend l'inspiration. On attend que l'humeur arrive, comme si c'était la météo. Mais pour beaucoup de tâches, la psychologie suggère que c'est l'inverse. Le sentiment suit l'action.

Un des exemples les plus clairs vient du traitement de la dépression. L'*activation comportementale* est un des traitements psychologiques de la dépression les mieux appuyés par la recherche. Son idée centrale est simple : n'attends pas de te sentir mieux pour faire des choses. Planifie de petites activités qui ont du sens et fais-les, peu importe ton humeur. L'humeur s'améliore souvent grâce à l'activité, pas avant. Si ça marche pour des gens en pleine dépression, ça peut marcher pour un ingénieur fatigué un mardi soir.

## Baisse l'énergie d'activation

En chimie, l'*énergie d'activation*, c'est l'énergie qu'il faut pour démarrer une réaction. Certaines réactions libèrent plein d'énergie une fois lancées, mais ne démarrent pas toutes seules. Un catalyseur baisse l'énergie d'activation pour que la réaction puisse commencer.

Démarrer, c'est la partie qui coûte cher. Une fois en mouvement, l'élan porte une bonne partie de la charge. Donc la stratégie n'est pas de trouver plus d'énergie. C'est de baisser l'énergie qu'il faut pour commencer.

1. **Rapetisse la première étape jusqu'à ce qu'elle soit presque gênante.** Pas « écrire un chapitre », mais « ouvrir le fichier et écrire une phrase ». Pas « aller au gym », mais « mettre mes souliers de sport ». James Clear appelle ça la règle des deux minutes : réduis une nouvelle habitude jusqu'à ce que le début prenne moins de deux minutes.
2. **Engage-toi pour cinq minutes, pas cinq heures.** Dis-toi que tu peux arrêter après cinq minutes. D'habitude, tu ne le feras pas. Parfois, oui, et c'est correct. Cinq minutes, ça compte quand même.
3. **Prépare la réaction.** Laisse le cahier sur le siège, l'ordi ouvert sur le bon fichier, la guitare sortie de son étui. Chaque bout de préparation que tu enlèves baisse l'énergie d'activation.
4. **Utilise un rituel de départ.** Le même café, la même playlist, la même chaise. Avec le temps, le rituel devient un signal. Et le signal fait une partie du démarrage à ta place.

## Le sentiment t'attend

L'accro à l'espoir fait exactement l'inverse. Il attend le sentiment, et le sentiment ne vient jamais. Parce que le sentiment est un effet secondaire de l'action qu'il ne fait pas. Pendant ce temps, il reçoit une version bon marché du sentiment en rêvant. Et ça enlève toute pression pour agir.

Arrête d'attendre le sentiment. C'est le sentiment qui attend que tu bouges.

Après ça, Lena a gardé une nouvelle règle : une ligne, chaque soir, avant d'entrer. Certains soirs, ça reste une ligne. La plupart du temps, non. Pendant les huit semaines suivantes, elle a

rempli le cahier de croquis que Ruth lui avait donné, et elle en a commencé un deuxième.

**Test sur le terrain :** Choisis la tâche de ton projet la plus dure à commencer. Rapetisse la première étape jusqu'à ce qu'elle prenne moins de deux minutes. Prépare tout ce qu'il faut ce soir, et fais cette première étape demain, à une heure fixe. Seule la première étape est obligatoire.

CHAPITRE 31

# Ne le fais pas. Deviens la personne qui le fait

C'est le changement le plus utile que je connaisse. Je l'ai appris dans ma propre cuisine.

Pendant des années, « faire le ménage » était une tâche sur ma liste. Elle restait là, comme les autres, à attendre la motivation. Chaque soir, elle ouvrait une négociation. Suis-je trop fatigué ? Ça peut attendre la fin de semaine ? C'est grave si le comptoir reste en bazar un soir de plus ? La plupart des soirs, la négociation tournait mal pour la maison.

Puis, presque par accident, j'ai changé la phrase. J'ai arrêté de me dire de faire le ménage. Je me suis dit autre chose : *Je suis un gars qui a une maison propre*. Ça a l'air insignifiant. Ça a tout changé. Un gars qui a une maison propre ne négocie pas pour la vaisselle. Il la fait, c'est tout. Comme un non-fumeur ne négocie pas pour une cigarette. Il n'y a pas de débat, parce que la question a déjà sa réponse. Ce n'est pas une tâche. C'est qui je suis.

Depuis, j'ai utilisé le même truc pour presque tout. Je n'« essaie » pas de faire de l'exercice. Je suis un gars qui marche chaque matin. Je ne « travaille » pas sur mon projet perso. Je suis quelqu'un qui lance quelque chose chaque semaine.

## Pourquoi l'identité bat les tâches

Une tâche demande de la motivation à chaque fois. Une identité, non, parce qu'elle prend la décision d'avance. Plusieurs pistes en psychologie expliquent pourquoi.

**On apprend qui on est en regardant ce qu'on fait.** La théorie de l'autoperception de Daryl Bem date de la fin des années 1960 et du début des années 1970. Elle propose qu'on découvre nos propres attitudes en partie en observant notre comportement, un peu comme le ferait quelqu'un de l'extérieur. Si tu te vois faire la vaisselle chaque soir, tu conclus que tu es quelqu'un qui garde sa maison propre. Chaque action devient une preuve de l'identité.

**« Je ne fais pas » bat « Je ne peux pas ».** En 2012, Vanessa Patrick et Henrik Hagtvedt ont étudié comment les gens résistent à la tentation. Ceux qui disaient « je ne fais pas » (« Je ne saute pas mes entraînements ») tenaient mieux leurs buts que ceux qui disaient « je ne peux pas ». « Je ne peux pas » sonne comme une règle venue de l'extérieur, imposée, qu'on subit. « Je ne fais pas » sonne comme un choix et une affirmation de qui on est. Ça donne de la force au lieu de priver.

**Les noms peuvent changer le comportement.** En 2013, Christopher Bryan, Gabrielle Adams et Benoît Monin ont fait une étude. Les gens trichaient moins quand on leur disait « S'il vous plaît, ne soyez pas un tricheur » que « S'il vous plaît, ne trichez pas ». Être un *tricheur*, ça touche à qui tu es. Tricher, l'acte, beaucoup moins.

Une mise en garde honnête, parce que tu en mérites une. L'étude plus connue de Bryan avait trouvé que demander aux gens à quel

point c'était important d'« être un électeur » augmentait la participation, comparé à « voter ». Elle n'a pas tenu dans plusieurs essais plus grands. Donc une étiquette seule, ce n'est pas magique. Changer un mot sur un formulaire, ça ne suffit pas. **L'identité a besoin de preuves.**

### Comment ça colle avec le chapitre 4

Au chapitre 4, on a vu qu'annoncer une identité, « Je suis fondateur ! », peut se retourner contre toi. Ça te donne trop tôt l'impression d'être déjà arrivé. Alors, c'est quoi ? L'identité aide ou nuit ?

La différence, c'est d'où vient l'identité. Une identité annoncée est un costume : tu la réclames avec des mots, et tu reçois des applaudissements avant d'avoir rien fait. Une identité gagnée est un dossier : tu la réclames avec des actions, une à la fois, et les preuves s'empilent. James Clear le dit bien dans *Un rien peut tout changer* (*Atomic Habits*) : chaque action est un vote pour la personne que tu veux devenir. Pas besoin d'un vote unanime. Il suffit de continuer à voter jusqu'à ce que la majorité soit claire.

### Choisis des identités que tu contrôles

Il y a une dernière subtilité, liée au chapitre 14. Certaines identités sont fragiles. « J'ai du talent. » « Je suis un fondateur qui réussit. » « Je suis un auteur de best-sellers. » Elles dépendent de résultats que tu ne contrôles pas. Donc chaque échec les menace, et tu vas éviter les risques pour les protéger.

D'autres identités sont solides, parce qu'elles reposent sur ce que tu fais : « Je suis quelqu'un qui écrit chaque matin. » « Je suis un gars qui parle aux clients. » « Je suis quelqu'un qui finit ce qu'il

commence. » Aucun échec ne peut te les enlever. Elles sont définies par ce que tu fais, pas par comment ça tourne.

### Le protocole de l'identité

1. **Écris ta phrase d'identité.** « Je suis quelqu'un qui [comportement]. » Choisis un comportement précis, que tu contrôles.
2. **Définis la plus petite preuve.** Quelle est la plus petite action qui compterait comme un vote ? Deux cents mots. Un appel à un client. Une ligne dans un cahier de croquis.
3. **Vote aujourd'hui.** Pas demain. Le premier vote est le plus important.
4. **Tiens le compte.** Marque chaque vote sur un calendrier ou dans un carnet. Tu construis les preuves dont ton autoperception se nourrit.
5. **Utilise « je ne fais pas » contre les menaces.** « Je ne regarde pas mes courriels avant d'écrire. » « Je n'ajoute pas de fonctions avant de parler aux utilisateurs. »

À la soirée atelier, Ruth a demandé à tout le monde d'écrire sa phrase au tableau blanc.

Marcus : *Je suis un gars qui lance quelque chose le vendredi.*

Priya : *Je suis une écrivaine qui écrit mal à 5 h 30 du matin.*

Lena : *Je suis quelqu'un qui dessine chaque jour. Même une ligne.*

Théo a fixé le tableau longtemps, puis il a écrit : *Je suis quelqu'un qui finit ce qu'il commence.* En dessous, en plus petit : *(à partir de maintenant).*

Ruth a laissé le tableau en place pendant un an.

Tu n'es pas quelqu'un qui va écrire un livre. Tu es un écrivain qui a écrit 200 mots ce matin. Fais-le, et l'identité grandit. Fais grandir l'identité, et le faire devient plus facile. C'est un volant d'inertie, et c'est exactement le contraire de la boucle de l'espoir.

**Test sur le terrain :** Écris ta phrase d'identité et ta plus petite preuve. Vote pour la première fois aujourd'hui, et commence le compte. Pendant une semaine, remplace chaque « je ne peux pas » sur ton but par « je ne fais pas » ou « je fais ».

PARTIE V

# La construction

CHAPITRE 32

# Lance le prototype

La première version de QuoteKit n'était pas une appli.

C'était un numéro de téléphone. Un plombier pouvait l'appeler depuis un chantier et décrire le travail à voix haute : « Remplacer un chauffe-eau de 40 gallons, au gaz, nouveau réservoir d'expansion, enlever le vieux, environ quatre heures. » L'appel était enregistré et transcrit automatiquement. Ensuite, Marcus lui-même, à sa table de cuisine, transformait la transcription en soumission. Il utilisait la liste de prix du plombier dans un tableur. Puis il renvoyait le tout par texto, en PDF propre, en moins d'une heure.

Pas d'appli. Pas de framework. Pas de connexion. Derrière le rideau, c'était un ingénieur avec un tableur et un modèle. Il a tout monté en une fin de semaine, surtout avec des outils qu'il utilisait déjà.

Il l'a envoyé à Dave et à deux autres plombiers du groupe Facebook un vendredi. Il tenait ainsi sa promesse d'identité du chapitre 31. Le lundi, Dave l'a appelé depuis un sous-sol, dans une ville à une heure au nord. La soumission est partie à 10 h 40. Le propriétaire l'a acceptée avant le dîner.

Dave a écrit : *C'est la première soumission que je fais pas à ma table de cuisine en 22 ans.*

Marcus l'a lu en pleine réunion au travail. Il a dû sortir dans le corridor.

## La loi de Gall

En 1975, dans son livre sur les systèmes, John Gall a écrit un principe que les ingénieurs appellent maintenant la loi de Gall : *Un système complexe qui fonctionne est invariablement issu d'un système simple qui fonctionnait. Un système complexe conçu à partir de rien ne fonctionne jamais et ne peut pas être rafistolé pour fonctionner.*

C'est la condamnation à mort du grand plan qui dort dans ton dossier. Le cahier des charges de 22 pages, le plan d'affaires complet, le plan de roman de 400 pages : ce sont tous des systèmes complexes conçus à partir de rien. Ce que Gall dit, c'est qu'ils ne marchent presque jamais, peu importe combien on y réfléchit. Ce qui marche, c'est de commencer par quelque chose de simple qui marche. Puis de le faire grandir.

Le monde des start-ups appelle ça un produit minimum viable, une expression rendue populaire par Eric Ries dans *Lean Startup*. C'est la plus petite version d'un produit qui te permet de commencer à apprendre avec de vrais clients. L'idée va bien au-delà des start-ups. Le site d'une page avant la plateforme. L'atelier d'une fin de semaine avant le cours. La nouvelle avant le roman. Le niveau unique avant le jeu.

## Pourquoi les prototypes battent les plans

Un prototype fait une chose qu'aucune planification ne peut faire : il touche la réalité et te fait un rapport. En une semaine,

Marcus a appris plus avec trois plombiers et un numéro de téléphone qu'en trois ans de cahiers des charges.

- Les plombiers ne voulaient pas d'appli. Ils voulaient parler. Le vrai problème, c'était de taper sur un téléphone avec les mains sales.
- La vitesse comptait plus que le design pour eux. Un PDF simple dans l'heure battait un beau PDF le lendemain.
- Ils voulaient que la soumission vienne d'*eux*, avec leur nom et leur logo. Pas de QuoteKit.

Rien de tout ça n'était dans le cahier des charges de 22 pages.

### Sois un peu gêné

Reid Hoffman, cofondateur de LinkedIn, a une phrase connue : si tu n'as pas honte de la première version de ton produit, tu l'as lancée trop tard.

Marcus avait honte. L'« appli », c'était lui à une table de cuisine. Cette gêne était exactement le bon réglage. Elle voulait dire qu'il avait lancé au tout premier moment où on pouvait apprendre quelque chose de réel.

### Le protocole du prototype

1. **Trouve le cœur.** Quelle est la chose la plus importante que ton projet fait pour une personne ? Pour QuoteKit : transformer une description de travail dite à voix haute en soumission envoyée.
2. **Fais semblant pour tout le reste.** Fais-le à la main, en coulisses. Utilise des tableurs, des modèles, des appels, des

outils qui existent déjà. Tu automatiseras plus tard, quand tu sauras ce qui vaut la peine.

3. **Choisis un vendredi.** Fixe une date de lancement à deux semaines au maximum. Ce jour-là, lance ce qui existe.
4. **Lance-le à trois vraies personnes.** Pas des amis qui sont gentils. Des gens qui ont le problème.
5. **Observe, n'explique pas.** Laisse-les l'utiliser sans démo. Là où ils se mélangent, c'est ton travail de la semaine prochaine.

**Test sur le terrain :** Définis le cœur de ton projet en une phrase. Puis construis la version la plus petite, la plus laide, la plus faite à la main qui livre ce cœur. Mets-la devant trois vraies personnes d'ici deux semaines. Mets la date dans ton calendrier tout de suite.

CHAPITRE 33

# La quantité fait la qualité

En avril, Priya s'est lancé un défi qu'un an plus tôt elle aurait trouvé insultant pour une professionnelle : 30 scènes en 30 jours. Cinq cents mots chacune, écrites entre 5 h 30 et 6 h 30 du matin. Pas corrigées, pas relues avant la fin du mois.

Les règles venaient de Ruth : seule la quantité compte. Une mauvaise scène comptait exactement autant qu'une bonne. Sauter un jour était interdit. Écrire de la cochonnerie était encouragé.

Au jour 9, elle détestait presque tout ce qu'elle avait écrit. Au jour 17, elle avait arrêté de se demander si c'était bon. Plus tard, elle a vu que c'était le tournant. Au jour 30, elle avait 15 000 mots. Elle a tout lu un samedi. La plupart des scènes étaient moyennes. Quatre étaient mauvaises, mais d'une façon utile : elles lui montraient ce que le livre n'était pas. Et trois étaient les meilleures choses qu'elle ait jamais écrites. Dont une scène où sa grand-mère marchande une machine à coudre dans un marché de Nairobi, en 1953. Priya a pleuré à sa propre table de cuisine.

Elle n'aurait jamais écrit ces trois scènes si elle avait essayé d'écrire trois bonnes scènes. Elle a dû en écrire trente pour les trouver.

## Les pots

Dans leur livre *Art & Fear*, David Bayles et Ted Orland racontent l'histoire d'un prof de céramique. Il a séparé sa classe en deux groupes. Le premier serait noté seulement sur la quantité de pots produits : cinquante livres de pots pour un A, quarante pour un B, et ainsi de suite. Le deuxième serait noté sur la qualité : il fallait faire un seul pot, mais le meilleur possible.

Au moment de noter, les meilleurs pots venaient tous du groupe « quantité ». Pendant que le groupe « qualité » théorisait sur la perfection, le groupe « quantité » enchaînait les pots, faisait des erreurs et apprenait de chacune.

Les auteurs ont dit plus tard que la vraie version de l'histoire s'était passée dans un cours de photo donné par Jerry Uelsmann à l'Université de Floride, pas dans un cours de céramique. La leçon reste la même. Et depuis, elle tient dans bien des domaines.

## La règle des chances égales

Le psychologue Dean Keith Simonton a passé des décennies à étudier la production créative, des compositeurs aux scientifiques. Un de ses résultats les plus constants, il l'a appelé la *règle des chances égales*. Dans la carrière d'un créateur, la part de ses œuvres qui deviennent des succès reste à peu près la même. Ses meilleures périodes ne sont pas celles où il fait plus attention. Ce sont celles où il produit plus.

Autrement dit, si tu veux plus d'œuvres géniales, le levier le plus fiable n'est pas de forcer pour que chaque pièce soit géniale. C'est de faire plus de pièces. Mozart, Picasso et Edison ont tous

produit énormément, et une bonne partie est oubliable. Les chefs-d'œuvre sont venus du volume.

### Le volume bat la théorie

L'accro à l'espoir fait un seul pot dans sa tête et le polit pour toujours. Il ne craque jamais dans le four, parce qu'il n'entre jamais dans le four. Celui qui construit en fait cent vrais. Quatre-vingt-dix craquent, et chaque fissure est une leçon gratuite.

C'est surtout important pour les perfectionnistes du camp « sergent instructeur » du chapitre 13. Le volume te donne le droit d'être mauvais sans être un échec, parce que chaque pièce n'est qu'une parmi beaucoup d'autres.

### Le protocole du volume

1. **Fixe un objectif de quantité, pas de qualité.** Trente scènes. Vingt vidéos. Dix prototypes. Cinquante appels de vente. Choisis un nombre que tu peux compter.
2. **Fixe la taille de chaque unité.** Cinq cents mots. Des vidéos d'une minute. Une seule fonction. De petites unités rendent l'objectif atteignable.
3. **Sépare faire et juger.** Ne corrige pas et ne relis pas pendant la série. Juge tout à la fin, d'un coup.
4. **Compte les mauvaises comme des victoires.** Une mauvaise pièce finie, c'est une répétition. Une pièce parfaite pas finie, ce n'est rien.
5. **Fais la récolte à la fin.** Revois tout le lot. Garde les meilleures, apprends des pires, et sers-t'en pour régler ta prochaine série.

Théo a fait sa propre version pour le jeu : un nouveau petit niveau tous les deux jours pendant un mois. Quinze niveaux. Son voisin de huit ans les a tous essayés et en a déclaré cinq « vraiment le fun ». Ces cinq-là sont devenus le jeu.

**Test sur le terrain :** Lance-toi un défi de volume pour ton projet : un nombre précis de petites unités dans un temps précis, par exemple 10 en 10 jours. Commence la première aujourd'hui, et n'en relis aucune avant la fin de la série.

CHAPITRE 34

# L'ingénierie du « si… alors »

Le cours de dessin technique avait lieu le lundi et le jeudi, à 18 h. Le lundi, c'était facile : Lena travaillait rarement ce jour-là. Le jeudi, c'était un problème.

Le premier jeudi, l'infirmière-chef lui a demandé de rester plus tard pour remplacer une collègue malade. Lena a dit oui avant même d'y penser. Elle disait toujours oui. Elle a raté le cours. Le deuxième jeudi, rebelote. Au troisième, elle commençait à croire la vieille histoire : *les gens comme moi n'ont pas droit à ce genre de choses*.

Et c'est Marcus, justement lui, qui a trouvé la solution. « Il te faut un gestionnaire d'exceptions », a-t-il dit à la soirée atelier. Lena l'a regardé sans comprendre. « En programmation, quand un problème prévisible arrive, tu écris une règle à l'avance. Comme ça, tu n'as pas besoin de réfléchir sur le moment. »

Elle l'a écrit sur une fiche et l'a glissée dans son porte-badge : *Si quelqu'un me demande de remplacer un soir de cours, alors je dis : « Je ne peux pas ce soir, j'ai cours. » Pas d'explication. Pas d'excuse.*

Le jeudi suivant, l'infirmière-chef a demandé. Lena a regardé la fiche, a dit la phrase, et elle est sortie par la porte de côté à 17 h 15. Son cœur a cogné jusqu'à la voiture. Du carburant, s'est-elle dit. Elle est arrivée au cours avec quatre minutes d'avance.

## Les intentions de mise en œuvre

Les bonnes intentions lâchent au moment de décider. Tu voulais écrire après le souper. Mais après le souper, il y a le téléphone, une série, un cerveau fatigué et cent bonnes raisons d'attendre. L'intention était sincère. Elle n'était juste pas branchée sur le bon moment.

Le psychologue Peter Gollwitzer a étudié une solution toute simple. Il l'a appelée les *intentions de mise en œuvre*. Au lieu d'un objectif vague (« Je vais faire plus de sport »), tu fais un plan « si… alors » précis. Il relie une situation à une réaction : « Si c'est 7 h et que mon café est servi, alors je mets mes chaussures de course. »

Ça paraît presque trop simple pour compter. Ça compte beaucoup. En 2006, Gollwitzer et Paschal Sheeran ont fait le point sur 94 tests indépendants. Résultat : ces plans ont un effet moyen à fort sur l'atteinte des objectifs. Une revue bien plus large, en 2024, a regroupé plus de 600 tests. Elle confirme que les plans « si… alors » aident. Mais la taille de l'effet dépend de la façon dont le plan est écrit, et de la motivation de départ. Ce n'est pas magique. C'est l'un des outils les plus fiables des sciences du comportement.

Pourquoi ça marche ? Parce que la décision ne se prend plus sur le moment, quand tu es fatigué et tenté. Elle se prend avant, quand tu as la tête claire. Quand la situation arrive, la réponse est déjà choisie. Tu ne négocies pas. Tu exécutes.

### Écris des gestionnaires d'événements, pas des résolutions

C'est de la programmation événementielle, mais pour ta vie. Tu définis l'événement, tu définis la réaction. Et quand l'événement se déclenche, la fonction s'exécute.

**Les déclencheurs de départ.** Ils accrochent ton travail à un moment qui existe déjà dans ta journée. Dans *Tiny Habits*, BJ Fogg propose cette formule : « Après avoir [routine existante], je vais [nouveau comportement]. »

- *Après avoir versé mon premier café, j'ouvre le manuscrit.*
- *Après avoir garé la voiture en rentrant du travail, je trace une ligne.*

**Les gestionnaires d'obstacles.** Ils répondent aux obstacles intérieurs que tu as trouvés avec WOOP au chapitre 24.

- *Si j'ai envie d'ajouter une fonction, alors j'appelle d'abord un plombier.*
- *Si j'ai une nouvelle idée de jeu, alors je l'écris sur la liste « pas maintenant » et je continue à travailler trente minutes.*

**Les gestionnaires d'exceptions.** Ils couvrent les pépins prévisibles.

- *Si quelqu'un me demande de remplacer un soir de cours, alors je dis que j'ai cours.*
- *Si je rate une séance le matin, alors je fais une version de dix minutes le soir.*

## Le protocole

1. **Liste tes trois pièges les plus fréquents.** À quel moment précis ton plan déraille-t-il d'habitude ?
2. **Écris un « si… alors » pour chacun.** Sois précis sur la situation (heure, lieu, émotion) et sur la réponse (une action concrète).
3. **Garde la réponse petite et immédiate.** « Alors j'ouvre le fichier », ça marche. « Alors j'écris pendant deux heures », non.
4. **Place-les là où l'événement arrive.** Sur le frigo, dans ton porte-badge, sur l'écran de verrouillage de ton téléphone.
5. **Débogue chaque semaine.** Quand un gestionnaire ne marche pas, ne te blâme pas. Réécris le gestionnaire.

**Test sur le terrain :** Écris trois plans « si… alors » pour ton objectif : un déclencheur de départ, un gestionnaire d'obstacle et un gestionnaire d'exception. Place-les là où le moment arrive.

CHAPITRE 35

# Des boucles de retour courtes

En mai, onze plombiers utilisaient le numéro de téléphone de QuoteKit. Marcus tenait un tableur, évidemment. Mais celui-là ne ressemblait pas au tableur des frameworks. Il ne comparait pas des options. Il notait la réalité.

Chaque vendredi, il regardait un seul chiffre : le nombre de devis envoyés par plombier et par semaine. Et il appelait deux utilisateurs. Il ne leur demandait pas s'ils aimaient QuoteKit. Ruth l'avait prévenu : « Les gens sont polis. Demande-leur ce qu'ils ont fait. » Alors il posait des questions sur leur dernier devis : combien de temps ça avait pris, et ce qui avait cloché.

Les appels du vendredi ont changé le produit presque chaque semaine. Semaine trois : les plombiers voulaient leur propre logo sur le PDF, pas celui de QuoteKit. Semaine cinq : un plombier nommé Hector a arrêté de l'utiliser. Marcus l'a appelé et il a appris que la moitié des clients d'Hector préféraient leurs devis en espagnol. Semaine sept : Marcus a demandé à chaque utilisateur s'il paierait 29 $ par mois. Neuf ont dit « probablement ». Puis il a envoyé un vrai lien de paiement. Quatre ont payé.

Quatre clients payants. Après trois ans de cahiers des charges, il a suffi de sept semaines de retours.

## Le thermostat

Un thermostat, c'est une belle machine. Il mesure la température, la compare avec la cible et ajuste le chauffage. Puis il mesure encore. Comme la boucle est courte, la pièce reste confortable. Un chauffage sans thermostat, lui, te fait rôtir ou geler.

Les ingénieurs appellent ça un système de contrôle en boucle fermée. Sa qualité dépend presque entièrement de la vitesse et de la justesse du retour. Une boucle lente dépasse la cible, oscille et gaspille de l'énergie. Une boucle rapide corrige les petites erreurs avant qu'elles deviennent grosses.

La plupart de mes projets abandonnés tournaient en boucle ouverte. Je travaillais en secret pendant des mois. Puis je dévoilais le truc et je découvrais que personne n'en voulait. La start-up dentaire de Marcus était un cas d'école : quatorze mois à construire, presque rien de mesuré. Il ne manquait pas d'efforts. Il manquait de retours.

Les rêves n'ont aucune boucle de retour. C'est justement pour ça qu'ils semblent si sûrs. Et c'est pour ça qu'ils ne t'apprennent rien.

## Tu estimes mal (comme tout le monde)

Les retours comptent encore plus parce que nos prévisions sont nulles. Dans une étude classique de 1994, Roger Buehler, Dale Griffin et Michael Ross ont demandé à des étudiants combien de temps prendrait leur mémoire de fin d'études. En moyenne, ils ont prévu environ 34 jours. Ça leur en a pris environ 56. Seulement 30 % environ ont fini dans les temps qu'ils s'étaient

fixés. Les psychologues appellent ça l'*erreur de planification* : on sous-estime le temps que prendront nos propres projets. Même quand on sait que des projets semblables ont pris du retard.

Les ingénieurs connaissent la blague sous le nom de loi de Hofstadter : ça prend toujours plus de temps que prévu, même en tenant compte de la loi de Hofstadter. La solution n'est pas de mieux deviner. C'est de mesurer, pour que la réalité te corrige vite.

### Pose des questions sur le passé, pas sur l'avenir

Dans *The Mom Test*, Rob Fitzpatrick explique pourquoi la plupart des conversations avec des clients ne servent à rien. Les gens te diront que ton idée est géniale et qu'ils l'utiliseraient, c'est sûr. Parce qu'ils sont gentils, et parce que ça ne coûte rien de le dire. La solution : poser des questions sur des comportements passés précis. Pas sur des opinions ni des « et si ».

- Pas « Tu utiliserais ça ? », mais « La dernière fois que tu as eu ce problème, c'était quand ? Qu'est-ce que tu as fait ? »
- Pas « Combien tu paierais ? », mais « Combien tu paies maintenant pour régler ça ? »
- Pas « Tu aimes ? », mais « Qu'est-ce que tu en as fait cette semaine ? »

Les compliments, c'est du bruit. Le comportement, c'est du signal. Et l'argent est le signal le plus fort de tous. Voilà pourquoi le lien de paiement de Marcus lui en a appris plus que tous les « probablement » réunis.

## Construis ta boucle

1. **Choisis un seul chiffre.** Celui qui montre le mieux si ton projet marche. Devis envoyés. Pages écrites. Niveaux joués. Par semaine, pas par jour.
2. **Prévois un bilan hebdomadaire.** Même moment chaque semaine. Regarde le chiffre. Écris une phrase sur ce qui a changé, et pourquoi.
3. **Parle à deux vraies personnes par semaine.** Utilisateurs, lecteurs, clients. Demande-leur ce qu'ils ont fait.
4. **Change une seule chose.** Chaque semaine, fais un ajustement selon ce que tu as appris. Puis mesure encore.
5. **Demande un vrai engagement.** À un moment, demande de l'argent, une signature ou du temps. C'est là que tu découvres la vérité.

**Test sur le terrain :** Choisis ton chiffre unique et programme un bilan chaque semaine. Puis contacte deux personnes qui ont le problème que ton projet règle. Demande-leur comment ça s'est passé la dernière fois qu'elles y ont fait face. Ne vends rien. Écoute.

CHAPITRE 36

# Choisis ta cordée

En juin, Théo a tendu à Ruth une enveloppe avec 500 $ en liquide dedans.

« Si je n'ai pas mis une démo jouable du jeu en ligne d'ici le 1er août, a-t-il dit, tu donnes ça au club de supporters de l'équipe que je déteste le plus. » Il a dit son nom. Il la détestait depuis ses neuf ans.

Ruth a rangé l'enveloppe dans le tiroir, avec son dessin de mandrin de tour. « Le 1er août. Je vais vérifier. »

Pendant les huit semaines suivantes, Théo a travaillé sur le jeu tous les jours. Parfois vingt minutes. Parfois six heures. Au moins quatre nouvelles idées l'ont tenté, et chacune a fini sur la liste « pas maintenant ». Chaque fois qu'il voulait lâcher, il imaginait les supporters rivaux s'acheter des écharpes avec son argent. Il a mis la démo en ligne le 29 juillet, à 23 h 52, sur un petit site de jeux indépendants. Ruth lui a rendu l'enveloppe à la soirée atelier et tout le garage a applaudi. C'était, a dit Théo, la première chose qu'il finissait de toute sa vie.

## Pourquoi les alpinistes s'encordent

Sur un glacier, les alpinistes avancent encordés. La raison est simple : des crevasses peuvent se cacher sous la neige. Un

alpiniste qui tombe seul dedans risque de ne jamais ressortir. Encordé, sa chute est retenue par les autres. Ils se jettent au sol pour freiner et tiennent la corde.

C'est ce que fait une bonne cordée pour un projet. Elle ne grimpe pas à ta place. Elle te rattrape quand tu tombes, et elle te garde dans la bonne direction.

Les cinq personnes de ce livre grimpaient seules avant la soirée atelier. Marcus avec son dossier, Priya dans ses avions, Lena avec son tiroir, Théo avec ses onglets, Ruth avec son dessin. Chacun avait déjà essayé et calé. Ce qui a changé, ce n'est pas l'information. Ils savaient tous quoi faire. Ce qui a changé, c'est que chaque mardi, quelqu'un allait leur demander ce qu'ils avaient fait.

## Les dispositifs d'engagement

L'enveloppe de Théo est un *dispositif d'engagement* : un arrangement que tu prends maintenant pour que reculer coûte plus cher plus tard.

Dans une étude de 2010, les économistes Xavier Giné, Dean Karlan et Jonathan Zinman ont proposé à des fumeurs aux Philippines un compte d'épargne appelé CARES. Les fumeurs y déposaient leur propre argent pendant six mois. À la fin, ils acceptaient un test d'urine surprise pour la nicotine. Test réussi : ils récupéraient leur argent. Test raté : l'argent partait à une œuvre de charité. Seulement un fumeur sur dix environ a accepté le compte. Pourtant, dans tout le groupe à qui on l'avait proposé, on a vu plus d'arrêts que dans un groupe témoin. Et l'effet tenait encore lors d'un test surprise un an après le début.

Chez ceux qui ont vraiment utilisé le compte, l'effet était beaucoup plus fort.

Les dispositifs d'engagement marchent parce qu'ils rendent chères les excuses de ton futur toi. Ils marchent mieux quand tu les choisis toi-même. Et quand l'enjeu est assez élevé pour compter, mais pas au point d'être cruel.

### La redevabilité, version qui marche

Le chapitre 4 a montré qu'annoncer tes projets à un public peut se retourner contre toi. Une cordée, c'est différent, pour trois raisons.

1. **Tu rapportes des résultats, pas des intentions.** La règle de Ruth était toujours : « Qu'est-ce que tu as fait cette semaine ? » Les applaudissements viennent après le travail.
2. **C'est quelques personnes, pas un public.** Deux à six personnes qui savent sur quoi tu travailles et qui remarqueront si tu arrêtes.
3. **C'est régulier.** Même jour, même heure, chaque semaine. Le rythme fait le travail.

### Monter ta cordée

1. **Trouve deux à cinq personnes qui construisent aussi quelque chose.** Pas besoin qu'elles soient dans ton domaine. Les équipes mélangées sont souvent meilleures : elles voient tes angles morts.
2. **Fixe un rythme hebdomadaire.** En personne, en appel vidéo ou dans une conversation de groupe. Même jour, même heure.

3. **Garde une seule règle :** chacun dit ce qu'il a fait depuis la dernière fois, et ce qu'il fera d'ici la prochaine. C'est tout.
4. **Ajoute un dispositif d'engagement pour les grosses échéances.** De l'argent dans une enveloppe, une promesse faite à une personne précise, ou une conséquence que tu détesterais. Qu'il soit réel, qu'il soit à toi, et qu'on puisse y survivre.
5. **Tenez la corde les uns pour les autres.** Quand quelqu'un tombe, pas de sermon. Demande ce qui s'est passé et aide-le à choisir le prochain petit pas. Le chapitre 38 montre comment.

Si tu ne trouves pas de groupe, commence avec une seule personne. Une cordée de deux retient quand même les chutes.

**Test sur le terrain :** Nomme deux personnes qui pourraient faire partie de ta cordée. Cette semaine, demande à l'une d'elles de vous voir ou de vous écrire chaque semaine, avec une seule règle : chacun dit ce qu'il a fait. Pour ta prochaine échéance, mets en place un dispositif d'engagement avec un vrai enjeu.

CHAPITRE 37

# Débogue, ne désespère pas

L'appel est arrivé un samedi matin. Dave était furieux.

La veille, QuoteKit avait envoyé un devis pour refaire toute la tuyauterie d'une salle de bain. Il était trop bas de 640 $. Le propriétaire l'avait accepté en moins d'une heure. Dave allait devoir soit avaler la perte, soit appeler le client et passer pour un amateur. « Je faisais confiance à ce truc, a-t-il dit. C'est mon nom qui est sur le devis. »

Marcus a raccroché et il a senti le vieux plancher se dérober sous lui. *Ça y est. Le deuxième échec. Ce n'est pas la malchance. C'est moi.* Il a passé presque tout le samedi à ne pas ouvrir son ordinateur. Dans sa tête, il rédigeait le courriel qui fermait QuoteKit.

Le dimanche, il a fait autre chose. Il a ouvert un document vide et il a tapé un titre utilisé des dizaines de fois au travail, mais jamais sur lui-même : POSTMORTEM.

## Le postmortem sans blâme

Quand un système tombe en panne dans une équipe d'ingénierie bien menée, l'équipe écrit un postmortem : ce qui s'est passé, la chronologie, les causes, et ce qui va changer. Les équipes de fiabilité des sites de Google, entre autres, ont fait du postmortem *sans blâme* une pratique de base. La règle : on cherche les causes

dans les systèmes et les processus. Pas dans le caractère de la personne qui tenait le clavier. Personne n'est renvoyé à cause du bogue. Le bogue, c'est de l'information.

La raison est pratique. Si on blâme les gens pour les pannes, ils les cachent. Si les pannes sont cachées, le système ne s'améliore jamais. Ne pas blâmer, ce n'est pas être mou. C'est une façon d'obtenir des informations justes.

La plupart d'entre nous font l'inverse avec eux-mêmes. Nos postmortems personnels sont tout blâme et zéro analyse. Ils finissent par une conclusion sur notre caractère, « Je ne suis juste pas doué pour ça », et aucun changement dans le système. C'est la honte qui fait le débogage (chapitre 15). Et la honte est une ingénieure lamentable.

### Juger au résultat

L'ancienne joueuse de poker professionnelle Annie Duke, dans *Thinking in Bets*, met en garde contre ce que les joueurs de poker appellent le *resulting* : juger une décision seulement d'après son résultat. Une bonne décision peut mal finir, par malchance. Une mauvaise décision peut bien tourner. Si tu juges chaque décision à son résultat, tu tires les mauvaises leçons. Tu abandonnes de bonnes stratégies après un coup de malchance, et tu répètes les mauvaises après un coup de chance.

La solution, c'est de séparer les deux. Demande-toi : avec ce que je savais à ce moment-là, était-ce une décision raisonnable ? Et à part : qu'est-ce qui s'est passé, et qu'est-ce qui, dans le processus, l'a causé ?

### Le postmortem de Marcus

**Ce qui s'est passé :** Un devis de tuyauterie pour Dave est parti trop bas de 640 $.

**Chronologie :** Il y a deux semaines, Dave a mis à jour ses prix de tuyaux en cuivre et a envoyé la nouvelle liste à Marcus par courriel. Marcus l'a enregistrée dans un nouveau fichier. Le modèle de devis pointait encore vers l'ancien fichier.

**Causes :** Les listes de prix rangées dans des fichiers séparés. Aucune vérification que le modèle utilisait la plus récente. Marcus qui faisait les devis à la main, tard le soir, après sa journée de travail.

**Ce qui change :** Une seule liste de prix principale par plombier, jamais dupliquée. Chaque devis affiche la date de la liste de prix en bas, pour que le plombier repère les erreurs. Tout devis de plus de 2 000 $ est revérifié avant de partir.

**Revue de la décision :** Lancer un prototype fait à la main, était-ce une mauvaise décision ? Non. C'était le bon choix, avec une faiblesse prévisible. Et maintenant, cette faiblesse est corrigée.

Le lundi, Marcus a appelé Dave. Il lui a expliqué ce qui s'était passé et lui a envoyé 640 $ de son propre compte. Dave a gardé le silence une seconde. Puis il a dit : « De toute ma vie, personne ne m'a jamais remboursé l'erreur d'un fournisseur. » Il est resté. Il a aussi pris l'habitude de vérifier la date de la liste de prix, ce qui a permis d'attraper une autre erreur deux mois plus tard.

### Le modèle de postmortem

1. **Qu'est-ce qui s'est passé ?** Des faits seulement, pas d'adjectifs.
2. **Quelle était la chronologie ?** La suite d'événements qui y a mené.
3. **Quelles ont été les causes ?** Cherche du côté du processus, de l'organisation et de l'environnement. « J'étais fatigué » est une cause. « Je suis nul » n'en est pas une.
4. **Qu'est-ce qui va changer ?** Des changements précis et concrets dans le système.
5. **La décision était-elle raisonnable sur le moment ?** Sépare la qualité de la décision de son résultat.

Garde un journal de tout ça. Avec le temps, tes échecs deviennent un journal des versions : la trace de comment le système, et toi, vous vous êtes améliorés.

**Test sur le terrain :** Choisis un revers récent dans ton projet, ou un vieux qui te pèse encore. Écris un postmortem sans blâme avec le modèle. Termine par un changement précis, et fais-le cette semaine.

CHAPITRE 38

# Quand tu tombes du mur

En septembre, la mère de Lena a fait un AVC.

Ce n'était pas le pire genre. Elle allait retrouver presque toute sa parole et un peu de mouvement dans la main gauche. Mais pendant trois semaines, Lena a vécu entre l'hôpital, l'appartement de sa mère, ses propres quarts de travail, et des appels avec les assurances et avec un frère qui promettait d'aider sans jamais le faire. Elle a raté quatre cours de dessin technique. Elle a arrêté de dessiner. Elle a arrêté de venir à la soirée atelier. Elle a arrêté de répondre aux textos.

Quand les choses se sont calmées, elle n'est pas revenue. Chaque jour sans revenir rendait le retour plus dur. *Ça ne sert plus à rien*, se disait-elle. *J'ai trop de retard. Je savais que ça arriverait. Les gens comme moi n'ont pas droit à ce genre de choses*. La vieille histoire l'attendait, comme si elle n'était jamais partie.

Le quatrième mardi, Ruth a frappé à la porte de son appartement, deux cafés dans les mains et sa canne au bras.

« Tu n'as rien fait de mal, a dit Ruth. Tu es tombée. C'est tout. Tout le monde tombe. Je suis venue voir si tu veux un coup de main pour te relever. »

## Les chutes sont garanties

Chaque projet, chaque habitude, chaque ascension a ses chutes. La maladie, les crises familiales, un mois infernal au travail. Ou juste une lente dérive où un jour sauté en devient dix. Si ton plan ne marche que quand la vie coopère, il ne marche pas.

La question n'est pas de savoir si tu vas tomber du mur. C'est ce qui se passe ensuite. Pour l'accro à l'espoir, une chute est dangereuse, parce qu'elle donne une preuve à la vieille histoire : *Tu vois ? Je n'y arrive pas*. La chute elle-même est souvent petite. C'est l'histoire qu'on raconte sur la chute qui la transforme en abandon.

## L'effet « au diable tout ça »

Les psychologues Janet Polivy et C. Peter Herman ont décrit un mécanisme qu'ils ont appelé l'*effet « au diable tout ça »* (le *what-the-hell effect*). On l'a d'abord observé chez des gens au régime. Dans une expérience classique de 1975, Herman et Deborah Mack ont donné un lait frappé à des personnes au régime. Celles qui croyaient avoir déjà « gâché » leur régime de la journée ont ensuite mangé plus de crème glacée que celles qui n'avaient pas eu de lait frappé. La logique du dérapage : la journée est fichue de toute façon, alors au diable tout ça.

On retrouve ce mécanisme partout. Une séance de sport ratée, donc la semaine est fichue. Quatre cours ratés, donc le semestre est fichu. La série est cassée, donc l'habitude est morte. Le dérapage lui-même coûte un peu. La réaction « au diable tout ça » coûte tout.

## Un raté ne casse pas une habitude

Voici des données qui devraient te calmer. En 2010, Phillippa Lally et ses collègues de l'University College London ont étudié comment se forment les habitudes. Ils ont suivi des gens qui voulaient prendre une nouvelle habitude quotidienne, comme manger un fruit au dîner ou aller courir. Il a fallu en médiane 66 jours pour que le comportement devienne automatique. Avec de grosses différences d'une personne à l'autre : de 18 jours à environ 254 selon les estimations. Et rater une seule journée n'a pas vraiment changé le processus. Ce qui comptait, c'était de revenir.

James Clear en a fait une règle simple : **ne rate jamais deux fois.** Rater une fois, c'est un accident. Rater deux fois, c'est le début d'une nouvelle habitude. Le but n'est pas la perfection. C'est un trou court.

Et souviens-toi du chapitre 16 : être bienveillant avec soi après un échec rend plus enclin à réessayer, pas moins. Le geste le plus gentil après une chute est aussi le plus efficace.

## Le protocole de retour

1. **Appelle ça une chute, pas un verdict.** « Je suis tombée pendant trois semaines parce que ma mère était à l'hôpital. » C'est un événement, pas une déclaration sur qui tu es.
2. **N'essaie pas de rattraper le retard.** Rattraper, c'est faire trois semaines de travail d'un coup. C'est si lourd que tu vas l'éviter. Oublie l'arriéré. Recommence à partir d'aujourd'hui.
3. **Fais la version minimum, aujourd'hui.** Une ligne. Une phrase. Un appel. La plus petite action qui compte comme un vote pour ton identité (chapitre 31).

4. **Préviens ta cordée.** Dis : « Je suis tombé. Je suis de retour. » C'est tout. Laisse-les te rattraper.
5. **Fais un petit postmortem plus tard.** Une fois remis en route, utilise le chapitre 37 pour te demander ce qui rendrait la prochaine chute plus courte. Pas pour éviter de tomber, c'est impossible. Pour te relever plus vite.

Lena a bu le café. Puis, avec Ruth assise à côté, elle a écrit à son professeur de dessin technique. Elle lui a expliqué ce qui s'était passé et lui a demandé si elle pouvait encore finir le cours. Le professeur a répondu en moins d'une heure : *Bien sûr. Viens jeudi. On va s'arranger pour les travaux.*

Ce soir-là, dans la voiture, Lena a tracé une ligne. Puis une fenêtre.

**Test sur le terrain :** Écris ton protocole de retour maintenant, avant d'en avoir besoin. Décide à l'avance quelle est ta version minimum, qui tu vas prévenir, et ce que « ne rate jamais deux fois » veut dire pour ton projet. Si tu es déjà tombé de quelque chose, fais la version minimum aujourd'hui.

CHAPITRE 39

# Savoir quand arrêter

La démo de Théo a été téléchargée 340 fois le premier mois. C'était plus que ce qu'il espérait. Le problème était dans les données. Avant la mise en ligne, Ruth lui avait fait fixer un test : *Si au moins 20 % des joueurs atteignent le niveau 3, je continue le jeu complet comme prévu. Sinon, je repense tout.* Le vrai chiffre : 9 %. Les joueurs aimaient les deux premiers niveaux et décrochaient pendant le troisième. Or c'était le début de la longue histoire compliquée qui enthousiasmait le plus Théo.

L'ancien Théo aurait abandonné le jeu et commencé autre chose. Le Théo d'encore avant aurait ignoré les données et passé deux ans de plus à construire une histoire que personne ne finissait. Cette fois, il a regardé ce que les joueurs aimaient vraiment : les niveaux de casse-tête courts et drôles, ceux que son petit voisin de huit ans avait choisis. Il a coupé l'histoire. Il a gardé les casse-têtes. Il a abandonné le jeu qu'il avait imaginé pour finir le jeu que les gens voulaient.

Priya aussi a arrêté quelque chose. Depuis trois ans, elle siégeait au conseil d'une association professionnelle d'ingénieurs. Elle avait accepté surtout parce que son père en était si fier. Ça lui prenait huit heures par mois et ne lui apportait rien de ce qu'elle voulait. En octobre, elle a démissionné. Elle a donné ces huit heures au roman.

## L'autre moitié de l'addiction à l'espoir

Voici le retournement vers lequel ce livre avançait. L'addiction à l'espoir ne t'empêche pas seulement de commencer. Elle t'empêche aussi d'arrêter.

Le même cerveau qui est payé pour l'anticipation continue de payer pour des projets qui ne marchent plus. La start-up morte que tu ranimes sans cesse parce que la version rêvée brille encore. La relation, le travail ou le projet qui n'a pas bougé depuis des années, mais qui pourrait, un jour. L'accro à l'espoir ne collectionne pas seulement les rêves jamais commencés. Il collectionne aussi les zombies : des projets ni vivants, ni autorisés à mourir.

## Les coûts irrécupérables

En 1985, Hal Arkes et Catherine Blumer ont mené une étude sur le terrain. Ils ont vendu des abonnements pour la saison de théâtre d'une université à trois prix, tirés au hasard : plein tarif, petite réduction, grosse réduction. Pendant la première moitié de la saison, ceux qui avaient payé plein tarif sont allés voir plus de pièces que ceux qui avaient eu une réduction. L'argent était déjà dépensé dans tous les cas. Ça n'aurait pas dû compter. Mais ceux qui avaient payé plus ressentaient davantage le besoin d'« en avoir pour leur argent ».

C'est l'effet des coûts irrécupérables : on continue d'investir dans quelque chose à cause de ce qu'on y a déjà mis, pas à cause de ce qu'on va en retirer. Marcus l'a ressenti pour son module de planification de quatre mois. Priya, pour ses trois ans au conseil. Chaque accro à l'espoir le ressent pour son dossier.

### Arrêter, ça s'apprend

Dans Quit, Annie Duke soutient que la plupart d'entre nous arrêtent trop tard bien plus souvent que trop tôt. Les signaux qui montrent que quelque chose ne marche pas arrivent en général longtemps avant qu'on réagisse. Et on les explique de travers, parce qu'arrêter ressemble à un échec.

Son outil le plus pratique : les *critères d'arrêt*. Ce sont des conditions fixées à l'avance qui déclencheront l'arrêt ou un grand changement. Duke les décrit comme un état et une date. « Si je n'ai pas X d'ici Y, j'arrête. » Fixe-les quand tu as la tête claire, avant d'être émotionnellement attaché au résultat.

Marcus avait fixé les siens en mars, quand il avait écrit la date de départ sur le cahier des charges : *D'ici le 1er octobre, au moins 25 plombiers payants. Sinon, j'archive QuoteKit avec un postmortem et je passe à autre chose.* Le 1er octobre, il en avait 34. Il a continué. Et pour la première fois, il savait que ce n'était pas l'espoir qui le retenait. C'étaient des preuves.

### Le protocole pour arrêter

1. **Fixe des critères d'arrêt dès le départ.** Un état et une date. « Si [condition mesurable] d'ici [date], alors je [m'arrête / change de cap / continue]. » Écris-les là où tu les verras.
2. **Sépare la montagne de l'itinéraire.** Souvent, le but est bon et l'approche est mauvaise. Théo n'a pas arrêté de faire des jeux. Il a arrêté une conception. Demande-toi : est-ce que je dois arrêter ça, ou changer ma façon de le faire ?
3. **Fais l'inventaire de tes zombies.** Liste chaque projet, engagement et obligation qui prend du temps et n'a pas bougé

depuis six mois. Pour chacun, demande-toi : si je ne le faisais pas déjà, est-ce que je le commencerais aujourd'hui ?

4. **Arrête proprement.** Écris un court postmortem, garde ce que tu as appris, et ferme le dossier. Archive les fichiers. Résilie le nom de domaine. Préviens ceux qui doivent savoir.
5. **Réinvestis le temps tout de suite.** Les heures libérées s'évaporent si tu ne leur donnes pas de rôle. Priya a donné les siennes au roman la semaine même.

Quitter la mauvaise montagne n'est pas un échec. Ça libère ton temps pour la bonne. Foncer, c'est foncer vers quelque chose de réel. Pas couler avec un navire imaginaire.

**Test sur le terrain :** Écris des critères d'arrêt, un état et une date, pour ton projet principal. Puis fais l'inventaire de tes zombies et arrête une chose qui ne mérite plus ton temps. Redonne ces heures à autre chose cette semaine.

CHAPITRE 40

# Protège ton temps de construction

L'heure d'écriture de Priya a failli mourir dès sa troisième semaine. Pas par manque de motivation. À cause des courriels.

Elle s'asseyait à 5 h 30 avec son café et ouvrait le manuscrit. Puis, juste pour vérifier que rien d'urgent n'était arrivé à l'usine pendant la nuit, elle jetait un œil à son téléphone. Il y avait toujours quelque chose. Un retard de fournisseur en Allemagne. Un résultat de test de l'équipe de nuit. Elle répondait à un message « vite fait », puis à un autre. Et quand elle revenait au manuscrit à 6 h 10, sa tête était pleine de tolérances d'aubes de turbine. Impossible de retrouver la voix de sa grand-mère.

À la soirée atelier, Ruth lui a demandé où dormait son téléphone.

« Sur ma table de chevet. »

« Change-le de place. »

Priya s'est acheté un réveil à 9 $ et a commencé à laisser son téléphone dans la voiture la nuit. Elle s'est sentie ridicule pendant deux jours. Le troisième jour, elle a écrit 900 mots avant 6 h 30. Son record pour une seule séance.

## Ton attention est attaquée

Chacun de tes rêves est en concurrence avec une industrie entière conçue pour capter ton attention. Chaque défilement te donne une petite dose des meilleurs moments des autres. Chaque notification est un signal qui promet que quelque chose t'attend peut-être (chapitre 2). Ces outils sont conçus par des gens très intelligents pour être difficiles à lâcher. Avec la seule volonté, le combat n'est pas équitable.

Même les interruptions courtes ont un coût caché. Sophie Leroy, chercheuse en gestion, a décrit ce qu'elle appelle le *résidu attentionnel*. Quand tu passes d'une tâche à une autre, une partie de ton attention reste coincée sur la première. Et tu fais moins bien la deuxième. Le petit courriel « vite fait » de Priya n'a pas pris une minute. Il a pris le reste de l'heure, parce que sa tête était encore à l'usine.

## Le travail en profondeur

Cal Newport, professeur d'informatique, appelle *travail en profondeur* (*deep work*) le travail concentré, sans interruption, sur une tâche exigeante. Selon lui, ce genre de travail devient à la fois plus rare et plus précieux. Pourquoi ? Parce qu'une grande partie du travail moderne est découpée en petites tâches superficielles : courriels, messages, réunions, réponses rapides.

La plupart des projets qui comptent, ceux de ton dossier, demandent du travail en profondeur. On n'écrit pas un roman, on ne conçoit pas un produit, on n'apprend pas un métier par petits bouts de cinq minutes entre deux notifications. Il te faut des plages de temps où la seule chose disponible, c'est le travail.

## L'environnement bat la volonté

La façon la plus fiable de protéger ton temps de construction, ce n'est pas de résister aux distractions. C'est de les enlever avant de commencer.

1. **Fixe une fenêtre de construction.** Le même moment, aussi souvent que possible. Le petit matin marche pour beaucoup de gens, parce que personne d'autre n'est réveillé pour avoir besoin de quelque chose.
2. **Éloigne le téléphone.** Pas face contre la table. Une autre pièce, la voiture, un tiroir. S'il est à portée de main, il est dans la séance.
3. **Bloque les sites.** Pendant ton temps de construction, utilise un bloqueur pour les courriels, les actualités et les réseaux sociaux. Décide une fois, pour ne pas avoir à décider chaque matin.
4. **Garde un espace pour une seule chose.** Si possible, un endroit où tu ne fais que le travail. Un bureau, un coin, un garage. Avec le temps, le lieu lui-même devient un déclencheur de départ (chapitre 34).
5. **Défends ton agenda.** Mets ton temps de construction dans ton agenda comme une réunion. Préviens les gens avec qui tu vis. Marcus et sa femme se sont mis d'accord : le vendredi soir de 19 h à 22 h, c'était le temps de QuoteKit. Et le samedi matin, c'était le sien à elle.

## Mets tes rêveries au budget

Il reste une distraction que ce livre doit nommer, parce que c'est celle du début : ta propre imagination.

Dix minutes de WOOP avant de travailler, c'est utile (chapitre 24). Une simulation de processus de cinq minutes, c'est utile (chapitre 25). Mais deux heures à imaginer la fête de lancement, à redessiner le logo dans ta tête ou à lire les succès des autres, c'est une rechute. Même si ça ressemble à du travail. Donne-toi un budget de rêverie : quelques minutes avant la séance, comme carburant. Puis ferme ça et construis.

**Test sur le terrain :** Choisis ta fenêtre de construction pour la semaine qui vient et mets-la dans ton agenda. Décide où sera ton téléphone pendant ce temps et quels sites tu vas bloquer. Puis parles-en à une personne de ton foyer.

PARTIE VI

# L’ascension

CHAPITRE 41

# La joie est dans le faire

Ruth est morte en février, un dimanche, dans son sommeil. Elle avait 82 ans.

Sa dernière soirée atelier, c'était le mardi d'avant. Elle a fait tomber une rondelle dans la boîte de café, comme toujours. Elle a demandé à chacun ce qu'il avait fait cette semaine-là. Elle a dit à Théo que son nouveau niveau de casse-tête n'était « pas affreux, et venant de moi, c'est un compliment ». Elle a dit à Priya d'arrêter de s'excuser pour le chapitre neuf. Quand tout le monde est parti, elle balayait les copeaux de métal en fredonnant.

Quelques semaines plus tard, Marcus et Lena ont vidé l'atelier. Ils ont compté les rondelles qui restaient dans le bocal. Il y en avait 304. Elle s'attendait à bien plus de mardis qu'elle n'en a eu. Personne ne les a tous. C'était tout le sens du bocal.

Son testament faisait deux pages et était très pratique. La maison allait à un neveu. Le garage, le tour et « tous les outils, à condition qu'on continue de s'en servir » allaient au groupe du mardi. Et il y avait une ligne pour Lena : *Le dessin du mandrin est à toi. Ne le garde pas dans un tiroir.*

## Où ils en sont

Pas au sommet. Le sommet, comme le chapitre 8 l'a prévenu, n'est qu'un endroit. Ils sont arrivés à un meilleur endroit : au milieu de l'ascension, en mouvement.

**Marcus** a 61 plombiers payants et un développeur à temps partiel. Celui-ci gère les devis que Marcus faisait avant à la main, sur la table de la cuisine. QuoteKit est une petite entreprise rentable, pas une licorne. Marcus est passé à la semaine de quatre jours à son travail. Il n'a pas démissionné, et il ne sent pas qu'il le doit. Il a parlé de QuoteKit à sa mère quand l'entreprise avait déjà 30 clients. Elle a pleuré, a dit : « Ton père aurait adoré ça », puis a demandé : « Tu es sûr que ce n'est pas risqué ? » Il a ri. Et il a remarqué que ça ne l'atteignait plus.

**Priya** a fini le premier jet du roman en janvier : 94 000 mots, affreux par endroits, vivant presque partout. Son père le lit, lentement, un crayon à la main. Pour l'instant, ses notes portent surtout sur les dates. À la page 211, à côté de la scène du marché de Nairobi, il a écrit un seul mot : *Oui*.

**Théo** a sorti son jeu de casse-tête en décembre. Il s'en est vendu environ 2 000 exemplaires, surtout à des parents qui cherchent un jeu pour leurs enfants un dimanche de pluie. Un avis dit : *Ma fille m'a obligé à l'acheter pour pouvoir me battre*. Théo n'a rien commencé de nouveau. Il travaille sur la version 1.1. Il n'a jamais été aussi fier de quoi que ce soit de toute sa vie.

**Lena** a réussi le cours de dessin technique avec les meilleures notes de sa classe, et elle a commencé le suivant. Pour son projet final, elle a redessiné le mandrin de Ruth de 1974 en CAO, chaque cote. Puis elle en a construit un modèle qui fonctionne, avec

l'aide d'un instructeur dans l'atelier d'usinage du collège. Il est maintenant sur une étagère du garage, à côté du bocal, avec le dessin original encadré au-dessus. Au printemps, elle a postulé à un emploi de technicienne CAO à temps partiel. Elle ne l'a dit à la cordée qu'après avoir envoyé sa candidature. Ruth aurait approuvé.

Le mardi, ils se retrouvent encore au garage. Le tableau blanc dit toujours : QU'EST-CE QUE TU AS FAIT CETTE SEMAINE ? Chaque semaine, avant de commencer, l'un d'eux fait tomber une rondelle du bocal de Ruth dans la boîte de café. *Cling*. Ça rappelle que chaque semaine se dépense. Elle ne s'économise pas.

## Le flow

J'ai commencé ce livre en croyant que rêver rendait plus heureux que faire. Longtemps, pour moi, c'était vrai. Mais je comparais de façon injuste. Je comparais le rêve à son meilleur avec le faire à son pire : le lancement parfait dans ma tête contre le bogue à 23 h.

Le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi a passé sa carrière à étudier les moments où les gens se sentent le plus vivants. Il a appelé cet état le *flow* : une absorption totale dans une tâche difficile, où le temps disparaît et où le moi se tait. Dans *Flow*, il écrit que les meilleurs moments de nos vies ne sont pas les moments passifs et reposants. Ils arrivent en général quand le corps ou l'esprit d'une personne est poussé à ses limites, dans un effort volontaire pour accomplir quelque chose de difficile et qui en vaut la peine.

Voilà la réponse à l'énigme du titre. Rêver fait plus de bien que faire seulement tant que tu n'as pas assez fait pour arriver à la bonne partie. Le rêve te donne une bande-annonce. L'ascension te donne le film. Et personne ne se souvient d'une bande-annonce sur son lit de mort.

## Le dernier test sur le terrain

Tu es arrivé à la fin du livre. Si ce livre a marché, tu n'avais pas besoin d'arriver ici : tu étais trop occupé. Si tu es là, voici ce qui reste.

Tu vas mourir. Personne ne se souviendra de la plupart de ce que tu fais, et personne ne te donne de note. Ton esprit construit ton monde à partir de ce que tu répètes, crois et redis. Ton point de départ t'a façonné, mais il ne te condamne pas. La honte grandit dans le silence et meurt en compagnie. Les outils marchent : WOOP, simulation de processus, portes à double sens, cahiers des charges « assez bons », votes d'identité, prototypes, volume, gestionnaires « si… alors », boucles de retour, cordées, postmortems, critères d'arrêt, temps protégé.

Rien de tout ça ne compte si tu ne bouges pas.

Tu ne te souviendras pas des plans que tu as faits. Tu te souviendras des choses que tu as faites. Ferme le dossier. Choisis une montagne. Vote aujourd'hui, une fois, pour la personne que tu deviens.

Fonce.

**Test sur le terrain :** Trouve quelqu'un qui est encore assis au camp de base, avec un rêve dans un tiroir. Pose-lui la question

que Ruth posait chaque mardi : *Qu'est-ce que tu as fait cette semaine* ? Puis dis-lui ce que toi, tu as fait.

ANNEXE

# Le guide de terrain

Tous les outils du livre, sur une seule page. Si tu ne gardes qu'une page, garde celle-ci.

## Trouve ton camp de base

| Si ta première réaction à l'échec est… | Ton camp de base | Il te faut plus de | Chapitre |
|---|---|---|---|
| La peur de décevoir quelqu'un | Le parent aimant qui avait peur de la chute | Poussée ; permission d'échouer en public | 11 |
| L'engourdissement, « à quoi bon » | Le parent qui rendait le monde dangereux | La sécurité d'abord, puis de tout petits défis | 12 |
| Le dégoût de toi-même | Le sergent instructeur | Chaleur, repos, projets de débutant | 13 |
| « Ce n'est peut-être pas mon truc » | Le parent qui disait que tu pouvais tout devenir | Friction honnête, échéances, quelqu'un qui vérifie | 14 |

Pour tout le monde : **chaleur + exigences élevées + confiance = mouvement** (chapitre 16).

## Les outils

| Ch. | Outil | Comment t'en servir |
|---|---|---|
| 1 | Inventaire du dossier | Âge de l'idée, heures à planifier, heures de vrai contact. Regarde le rapport. |
| 2 | Déplace la récompense | Pas d'achat-signal avant d'avoir utilisé la chose. Mérite la rêverie par le travail. |

| Ch. | Outil | Comment t'en servir |
|---|---|---|
| 3 | Attrape le fantasme | Quand tu es dans la scène du trophée, nomme le premier obstacle de demain. |
| 4 | Pas de futur | Parle seulement de ce que tu as fait, jamais de ce que tu vas faire. |
| 5 | Protocole de décision | L'essentiel d'abord, recherche limitée dans le temps, prends la première option qui passe la barre. |
| 6 | Liste « pas maintenant » | Note chaque idée, ferme les onglets, teste-en une. |
| 7 | Avis à une étoile | Lis les plaintes sur tes concurrents. C'est là que tu as ta chance. |
| 8 | Mesure l'ascension | Suis tes efforts et nomme ce que tu aimes dans le processus. |
| 9 | Inventaire des regrets | Quel avenir fait encore mal dans 20 ans : avoir essayé et échoué, ou ne jamais avoir essayé ? |
| 10 | La question de Ruth | Qui t'a appris ce qui arrive quand tu échoues ? |
| 11 | Petits échecs prévus | Fais une chose où tu t'attends à un refus. Note ce qui s'est vraiment passé. |
| 12 | Journal de contrôle | Chaque soir, une chose que tu as choisie et faite. |
| 13 | Exigence ou verdict | Garde l'exigence. Raye le jugement sur toi-même. |
| 14 | Engagement de 90 jours | Un projet, une durée fixe, attends-toi au plateau. |
| 15 | La honte à la lumière | « Je suis » devient « J'ai fait ». Parles-en à une personne sûre. |
| 16 | Le mot du coach | Ce que tu attends, pourquoi c'est important, pourquoi tu crois que c'est possible. |
| 17 | Trouve ton bocal | Compte quelque chose de réel. Mets une date de départ sur le rêve. |
| 18 | L'héritage est local | Nomme trois personnes que ton projet pourrait aider cette année. |
| 19 | Estimation de la gêne | Public, attention, mémoire, conséquences. Vérifie après. |
| 20 | Inventaire des simulations | Note tes répétitions de trophée, de catastrophe et de processus. Change les catastrophes en prochaine action. |

| Ch. | Outil | Comment t'en servir |
|---|---|---|
| 21 | Revue de code des croyances | Source, preuves, test, réécriture. |
| 22 | Renomme le signal | « Mon corps se prépare. » |
| 23 | Billet d'autorisation | Ce que tu as le droit de faire, imparfaitement, à partir de quand. |
| 24 | WOOP | Souhait, résultat, obstacle intérieur, plan « si… alors ». |
| 25 | Simulation de processus et prémortem | Répète le moment difficile et le rétablissement. Imagine l'échec, liste pourquoi. |
| 26 | Lettre de tes 80 ans | Dix minutes, sans corriger. Puis rends le pire scénario supportable. |
| 27 | Inventaire des portes | Marque sens unique ou double sens. Décide vite pour les portes à double sens. Rétrécis les portes à sens unique. |
| 28 | Choisir sa montagne | Trois petites vraies expériences. Note l'énergie, l'adhérence, l'attirance. Engage-toi 90 jours. |
| 29 | Définition de « fini » | Un utilisateur, un problème. Tout le reste va dans PLUS TARD. |
| 30 | Baisse l'énergie d'activation | Première étape en moins de deux minutes. Prépare tout la veille. |
| 31 | Votes d'identité | « Je suis quelqu'un qui [comportement]. » La plus petite preuve, un pointage quotidien, « je ne fais pas » plutôt que « je ne peux pas ». |
| 32 | Prototype | Fais semblant pour la partie technique. Lance-le auprès de trois vraies personnes en deux semaines. |
| 33 | Course au volume | Un nombre fixe de petites unités. Ne juge qu'à la fin. |
| 34 | Gestionnaires « si… alors » | Déclencheurs de départ, gestionnaires d'obstacles, gestionnaires d'exceptions. |
| 35 | Boucle de retour | Un chiffre, un bilan par semaine, deux conversations sur des comportements passés. |
| 36 | Cordée | Deux à cinq personnes, chaque semaine, dire ce que tu as fait. Ajoute un dispositif d'engagement. |
| 37 | Postmortem sans blâme | Ce qui s'est passé, chronologie, causes, changements, qualité de la décision. |

| Ch. | Outil | Comment t'en servir |
|---|---|---|
| 38 | Protocole de retour | Ne rate jamais deux fois. Recommence aujourd'hui avec la version minimum. |
| 39 | Critères d'arrêt | Un état et une date, fixés à l'avance. Fais l'inventaire de tes zombies. |
| 40 | Fenêtre de construction | Mets-la à l'agenda, éloigne le téléphone, bloque les sites, mets les rêveries au budget. |
| 41 | La question de Ruth, encore | Qu'est-ce que tu as fait cette semaine ? |

# Notes

Sources par chapitre. Les éléments avec un lien ont été vérifiés en ligne le 29 octobre 2026. Les éléments marqués (*de mémoire*) sont des ouvrages connus cités de mémoire : il faut les vérifier dans l'original avant publication.

- **2 :** Schultz, Dayan & Montague (1997), A Neural Substrate of Prediction and Reward ; Kent Berridge sur « wanting » (vouloir) et « liking » (aimer) (*de mémoire*)
- **3 :** Oettingen & Mayer (2002), The Motivating Function of Thinking About the Future ; Kappes & Oettingen (2011), Positive fantasies sap energy ; Oettingen & Wadden (1991), étude sur la perte de poids (*de mémoire*)
- **4 :** Gollwitzer et al. (2009), When Intentions Go Public
- **5 :** Schwartz et al. (2002) sur les maximiseurs et les satisficeurs ; Iyengar, Wells & Schwartz (2006), « Doing Better but Feeling Worse » ; Bezos, lettre aux actionnaires de 2016, la règle des 70 % (*de mémoire*)
- **6 :** Iyengar & Lepper (2000), étude des confitures ; Scheibehenne, Greifeneder & Todd (2010), méta-analyse sur la surcharge de choix ; Shin & Ariely (2004), « Keeping Doors Open » (*de mémoire*)
- **7 :** Festinger (1954), théorie de la comparaison sociale ; Kevin Kelly (2008), 1,000 True Fans ; Jon Acuff (*de mémoire*)

- **8 :** Tal Ben-Shahar et l'arrival fallacy (source secondaire) ; Brickman, Coates & Janoff-Bulman (1978), gagnants à la loterie ; Lindqvist, Östling & Cesarini (2020), étude sur la loterie suédoise (*de mémoire*)
- **9 :** Gilovich & Medvec (1995), The Experience of Regret ; Bronnie Ware, The Top Five Regrets of the Dying
- **10 :** Kihlstrom sur Westen, Is Freud Still Alive? ; Fraley (2002), Attachment stability meta-analysis ; le parent « good enough » (suffisamment bon) de Winnicott (*de mémoire*)
- **11 :** Assor, Roth & Deci (2004), Parental Conditional Regard ; Curran & Hill (2019), Perfectionism is increasing over time, chiffres tirés du communiqué de l'APA ; Haines & Schutte (2022), méta-analyse, résumé (source secondaire)
- **12 :** Felitti et al. (1998), étude Adverse Childhood Experiences, communiqué du CDC ; Maier & Seligman (2016), Learned Helplessness at Fifty (recherche sur les animaux)
- **13 :** Les styles parentaux de Baumrind ; Hill & Curran (2016), méta-analyse sur le perfectionnisme et l'épuisement (*de mémoire*)
- **14 :** Mueller & Dweck (1998), Praise for Intelligence ; le débat sur la réplication (source secondaire) ; George Leonard, *Mastery* (1991) (*de mémoire*)
- **15 :** Brené Brown, résilience face à la honte (source secondaire) ; Tangney et ses collègues, honte et culpabilité ; Roosevelt, « Citizenship in a Republic » (1910) (*de mémoire*)
- **16 :** Breines & Chen (2012), Self-Compassion Increases Self-Improvement Motivation ; Yeager et al. (2014), wise feedback
- **17 :** Oliver Burkeman, *Four Thousand Weeks* (2021) ; Tim Urban, The Tail End ; Sénèque, *On the Shortness of Life* (*De la*

*brièveté de la vie*) (*de mémoire*)

- **18 :** Percy Bysshe Shelley, « Ozymandias » (1818)
- **19 :** Gilovich, Medvec & Savitsky (2000), effet projecteur (source secondaire) ; Savitsky & Gilovich (2003), illusion de transparence et peur de parler en public (*de mémoire*)
- **20 :** Pascual-Leone et al. (1995), pratique mentale ; Driskell, Copper & Moran (1994), méta-analyse sur la pratique mentale (*de mémoire*)
- **21 :** Andy Clark sur le traitement prédictif ; Arnold Zwicky, « frequency illusion » (illusion de fréquence) ; Pygmalion in the Classroom ; Jussim & Harber (2005) ; Wilson & Linville (1982) (*de mémoire*)
- **22 :** Kaptchuk et al. (2010), Placebos without Deception ; Crum & Langer (2007), Mind-Set Matters ; Crum et al. (2011), Mind over milkshakes ; Jamieson et al. (2010), réinterprétation du stress avant le GRE (*de mémoire*)
- **23 :** Oliver Burkeman, *Four Thousand Weeks*, « cosmic insignificance therapy » (thérapie de l'insignifiance cosmique)
- **24 :** Gabriele Oettingen, *Rethinking Positive Thinking* (2014), WOOP et le contraste mental (*de mémoire*)
- **25 :** Pham & Taylor (1999), From Thought to Action ; Gary Klein (2007), le prémortem (*de mémoire*)
- **26 :** Bezos et le regret minimization framework (source secondaire)
- **27 :** Bezos, lettre aux actionnaires de 2015, portes à sens unique et à double sens (source secondaire)

- **28 :** Brian Christian & Tom Griffiths, *Algorithms to Live By* (2016) (*de mémoire*)
- **29 :** Perfect is the enemy of good, origine du dicton
- **30 :** L'activation comportementale contre la dépression ; James Clear, la règle des deux minutes (*de mémoire*)
- **31 :** Bem, théorie de l'autoperception ; Patrick & Hagtvedt (2012), « I Don't » versus « I Can't » ; Bryan, Adams & Monin (2013), étude sur la triche ; Gerber et al., réplications sur les électeurs ; James Clear, *Atomic Habits* (2018)
- **32 :** John Gall, *Systemantics* (1975) ; Eric Ries, *The Lean Startup* (2011) ; Reid Hoffman sur le lancement précoce (*de mémoire*)
- **33 :** Bayles & Orland, *Art & Fear*, et l'origine de l'histoire dans un cours de photographie ; Dean Keith Simonton, la règle des chances égales (*de mémoire*)
- **34 :** Gollwitzer & Sheeran (2006), Implementation intentions ; Sheeran, Listrom & Gollwitzer (2024), résumé (source secondaire) ; BJ Fogg, *Tiny Habits* (2019) (*de mémoire*)
- **35 :** Buehler, Griffin & Ross (1994), l'erreur de planification ; Rob Fitzpatrick, *The Mom Test* (2013) (*de mémoire*)
- **36 :** Giné, Karlan & Zinman (2010), Put Your Money Where Your Butt Is
- **37 :** Google, *Site Reliability Engineering*, postmortems sans blâme ; Annie Duke, *Thinking in Bets* (2018) (*de mémoire*)
- **38 :** Lally et al. (2010), How habits are formed (résumé) ; Herman & Mack (1975) et Polivy & Herman, l'effet « what-the-hell » (*de mémoire*)
- **39 :** Arkes & Blumer (1985), The psychology of sunk cost ; Annie Duke, *Quit* (2022) (*de mémoire*)

- **40 :** Sophie Leroy (2009), résidu attentionnel ; Cal Newport, *Deep Work* (2016) (*de mémoire*)
- **41 :** Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (1990), citations

## À propos de l'auteur

**Arkvital**, c'est Vitalijs Arkulinskis, ingénieur mécanique et logiciel devenu responsable de projets et d'équipes. Pendant plus de douze ans, dans plus de dix secteurs, il a accompagné des gestionnaires, créé des outils pour des équipes et appris à chercher la vraie cause d'un problème avant de choisir la solution.

Il écrit sur les gens, le progrès et le travail discret qui se cache sous le bon travail sur arkvital.com, et crée de petites applications utiles avec Addanapp.

Si quelque chose dans ce livre t'a parlé, ou t'a laissé de glace, il aimerait le savoir. Tu peux réserver un court appel sur tidycal.com/arkvital.

## Du même auteur

### Ça fait 180

*Accomplissement, Appréciation, Espoir et le grand AAH qui les tient ensemble*

L'Accomplissement, l'Appréciation et l'Espoir sont les trois angles d'une bonne vie. Si tu en pousses un trop loin, il écrase les deux autres. Si tu en perds un, toute la forme s'effondre.

Dans une salle de bibliothèque, avec des chaises pliantes et un café qui goûte la monnaie, cinq personnes ordinaires apprennent à dessiner le triangle : servir les gens qu'elles aiment, même avant d'être aimées en retour ; dire merci chaque jour, à elles-mêmes aussi ; et garder la conviction têtue qu'on peut continuer.

Téléchargement gratuit sur arkvital.com.

# Le rêve te paie avant que tu aies fait quoi que ce soit. C'est bien ça, le problème.

Tu as un dossier plein d'idées. Chacune est magnifique dans ta tête, et c'est justement pour ça qu'aucune n'en sort : le rêve te donne la récompense tout de suite, et l'action ne te donne que des bogues.

*Accro à l'espoir* est un guide d'ingénieur pour casser cette habitude. Pourquoi planifier donne l'impression d'avancer, comment ton enfance a réglé tes paramètres par défaut, et quelles vérités dures rompent le charme. Puis les outils : prototypes, plans « si… alors », boucles de rétroaction, cordées et critères d'arrêt.

Chaque chapitre se termine par un test sur le terrain à faire dans les 24 heures. Grimpe avec cinq personnes d'un atelier du mardi soir, dans un garage, qui arrêtent de rêver au sommet et se mettent en marche.

---

DU MÊME AUTEUR

*Ça fait 180*

Édition PDF gratuite

arkvital.com