

## **ACCOMPAGNER L'INDIVIDU EN TRANSITION DANS UN PROJET DE CHANGEMENT**

Michelle Roberge  
Centre Objectif travail de l'Estrie

La compréhension du processus de transition m'apparaît centrale, surtout à l'époque actuelle, où la seule chose qui semble permanente, c'est le changement. Ce qui me préoccupe particulièrement, c'est de comprendre ce qui se passe et se vit chez l'individu qui traverse une période de transition. Au fait, y a-t-il une trame de fond, un processus commun à toute transition ?

Personnellement, je crois que la vie est mouvement, changement, transformation et transition et que c'est dans les mouvements, les passages, les transitions qu'elle prend tout son sens, son essence... Que c'est au cœur de la mouvance et du changement que prendront vie de nouvelles récoltes.

Je pense que la vie est mouvement, et que l'équilibre n'est pas dans la stabilité figée, mais dans la capacité de danser dans le mouvement. D'ailleurs les origines du mot équilibre sont *aequus* qui signifie égal et *libra* pour balance, donc se balancer également. N'est-ce pas là toute la richesse du mouvement ?

### **LA TRANSITION, UN PROCESSUS NATUREL**

Ce qui est fascinant dans la nature, c'est de constater comment les changements se font doucement, peu à peu et presque imperceptiblement. Puis soudainement, la forme change, c'est le dégel, la fonte des neiges ou la chute des feuilles... N'est-ce pas aussi de cette façon que le changement s'enracine dans nos vies ?

D'abord un mouvement naturel, presque imperceptible, puis une poussée plus marquée. C'est ce que nous apprend le processus de transition.

### **TRANSITION COMME CONCEPT-CLÉ**

D'abord, une définition du mot transition s'impose, selon moi. Transition est emprunté au latin *transitio-onis* nom d'action correspondant à *transi* : aller au delà, mourir, pénétrer, saisir. Selon les dictionnaires, il s'agit de : degré, stade intermédiaire, passage d'un état à un autre; action de passer; manière de passer d'un raisonnement à un autre, de lier les idées; (peinture) manière de passer progressivement d'un ton à un autre; (musique) élément servant de passage entre deux termes; passage d'un plan à un autre; passage d'un état à un autre, d'une situation à une autre; passage lent, graduel d'une transformation progressive; moment passager. Les synonymes sont : changement, évolution, passage.

### **DISTINCTION ENTRE CHANGEMENT ET TRANSITION**

Ceci m'amène à faire une distinction entre le changement et la transition. Le changement n'est pas comme la transition. Le changement est situationnel et il se fait de façon précise. On habite un nouveau lieu, on a un nouveau rôle dans une équipe, on applique de nouvelles politiques. Durant ce temps, la transition se vit progressivement à l'intérieur. C'est le processus psychologique à travers lequel nous passons pour vivre dans la nouvelle situation. Le changement est externe et visible. La transition est interne, voir même intime et unique à chacun. Elle est un processus vivant, non mécanique et automatique.

Cette précision me semble très éclairante sur le sens du terme transition et sur la distinction avec le changement. C'est ce qui me permet de dire que la transition c'est la face cachée du changement. La transition c'est le processus interne non visible, comme la partie immergée du glacier dont on ne perçoit qu'un infime morceau. C'est ce processus un peu mystérieux et si souvent mystifié, qui pourtant donne tout son sens, son essence au changement extérieur réalisé.

## LES SAISONS DE LA VIE ET DE LA TRANSITION

Mes réflexions sur la vie, le mouvement et la transition m'amènent non pas à rechercher un modèle théorique infaillible permettant de tout prévoir ou prédire, mais plutôt à avoir une sorte de guide, de référence, de points de repère, quelques balises pouvant aider à se retrouver dans ces mystérieux voyages que déclenchent les changements de la vie.

Je ne crois pas qu'un modèle de référence puisse tout expliquer et je ne voudrais pas tomber dans ce piège. Je crois par contre, que certaines façons d'aborder des sujets offrent à la fois des solidités permettant de s'y référer, de s'y appuyer, et tout autant d'espace et d'ouverture pour que chacun puisse y habiter à sa façon, en y donnant son propre sens. Cherchant à comprendre la transition dans la conscience de ce qu'elle est, de ce qu'elle fait naître, je me suis demandé s'il y avait des repères possibles permettant de bien s'y retrouver. C'est ce que je désire offrir en ramenant ici l'idée des saisons.

Je le redis, pour moi le mouvement, le changement font partie de la vie... voire même sont sources de vie. Hélas, nous avons perdu de vue cette simple vérité dans la valorisation sociale de la quête de stabilité, de permanence et de performance. Un regard attentif sur la nature et ses saisons nous rappelle heureusement cette essence de la vie. La vie est mouvement. La danse des saisons, les rythmes de la nature sont-ils si différents des rythmes des humains? Inspirée par Bridges et Dolghin (1989), j'aime beaucoup utiliser l'analogie des saisons pour parler des mouvements de vie.

Comme dans la nature, nous traversons des cycles dans nos vie, dont l'évolution peut être comparée à celle du cycle des saisons. Quand tout va bien, qu'on sème et récolte, qu'on entretient et cultive nos jardins professionnel, familial, affectif, personnel, social, spirituel et autres, c'est en quelque sorte l'été... Puis survient une perte, une fin, une rupture, une cassure, c'est l'automne. Après le vide et l'ombre de l'hiver, tout doucement le printemps et la vie réapparaissent dans leur fragilité et leur force, encore toute fébriles. Le doux temps ramène le calme et les fruits reviennent... jusqu'au début d'un nouveau cycle.

Cette analogie des saisons est pour moi très porteuse, car elle offre à la fois ancrage et espace. Elle me semble le mieux illustrer à la fois la danse de la vie et l'âme de la transition qui en fait partie. Ainsi le cycle des saisons se déroule assurément chaque année et pourtant de façon imprévisible chaque fois. Il existe bien certaines balises qui confirment le début des saisons. Les solstices marquent l'arrivée de l'été et de l'hiver alors que les équinoxes annoncent le printemps et l'automne. Et pourtant comment expliquer l'été des Indiens, la pluie en janvier ou la neige en mai ?

Tout comme les saisons, la vie suit son cours de façon unique pour chacun, à chaque étape. Tout comme pour les saisons, on retrouve des points de repère, des temps marqués dans le voyage au travers des changements. Ces repères demeurent des points de référence et ne sont jamais tout à fait le voyage... qui reste toujours à découvrir, à réaliser et qui demeure en cela fascinant par son unicité.

### **Reconnaître la transition à l'intérieur de soi**

Pour oser plonger au cœur du changement, pour risquer d'habiter la transition, il est essentiel d'abord de reconnaître qu'il y a transition à l'intérieur de soi. Le changement extérieur est, la plupart du temps, évident et facile à reconnaître. Ce qui n'est pas toujours le cas pour l'état, ou plutôt les états intérieurs dans lesquels il nous plonge. Combien de fois ai-je rencontré des individus vivant un changement majeur au travail ou dans leur vie personnelle, et qui disaient que ça allait très bien? Toutefois, ils se plaignaient de difficultés à chercher un emploi, à savoir ce qu'ils voulaient ou à vivre les responsabilités. Parfois cela prenait la forme d'impatience, d'intolérance, de manque d'énergie, d'insomnie, d'indécision et même de crise existentielle... Et la transition alors...? Comment se vivait-elle?

Qu'on la nomme ou pas, la transition existe. Il se passe quelque chose à la suite de la perte, de la fin qui nous fait toucher au vide, avant que la nouveauté puisse s'installer. Et cela n'est pas une invention de l'esprit ou un nouveau concept, mais bien quelque chose que l'on peut observer si on s'arrête un peu aux mouvements de la vie. Il suffit d'observer pour le voir, pour le reconnaître. Il est donc essentiel de s'arrêter un peu à l'âme de la transition pour reconnaître ce qu'elle est et pour reconnaître les effets que cette transition entraîne ou peut entraîner.

En s'arrêtant sur la face cachée du changement, nous pouvons reconnaître les sentiments et les sensations variés que nous fait vivre la transition. Savoir reconnaître les causes des émotions et réaliser qu'elles sont naturelles, c'est important. Par exemple, le fait de se sentir dans le vague, le fait d'avoir l'impression de revenir à la case départ, ça ne signifie pas que nous avons fait fausse route, ou perdu notre temps. Ça peut simplement être un signe qu'on traverse une importante transition. Questionnements et doutes sont souvent au rendez-vous pour les transitants.

Comme il devient essentiel alors de reconnaître cet état d'être et surtout de savoir que c'est **normal**. Que cela ne signifie pas une régression, mais une étape très saine de la transition. Confusion, questionnement, sentiment d'échec, de perte de temps peuvent tous faire partie des états d'âme du transitant. Comme il est important de reconnaître cela, et d'aider les transitants à le reconnaître. C'est dans cette optique que je partage mes réflexions ici... d'abord et avant tout pour contribuer à ce que l'on reconnaisse la face cachée du changement. Je veux ainsi contribuer à donner le droit à chacun de vivre à sa façon ses transitions, en fournissant quelques points de repère tout en reconnaissant qu'il est normal et naturel de passer par toute une gamme d'émotions et d'états d'âme.

### **LA TRANSITION, EN TROIS SAISONS :**

*D'abord il y a une fin, ensuite un commencement, avec un entre-deux important, un temps de jachère. C'est ainsi que les choses se passent dans la nature. Les feuilles tombent, l'hiver s'écoule puis la verdure émerge à nouveau dans la forêt aride et sombre. Les événements suivent également ce courant pour les humains... ou du moins le suivrait si nous étions capable de juste rester et de suivre le courant (Bridges, 1980, p. 18)*

Ce modèle, inspiré de Bridges, est essentiellement basé sur le phénomène de transformation tel qu'on le retrouve dans la nature. Pour que le printemps fasse éclore ses bourgeons, il faut que les feuilles tombent, meurent au sol et que la terre couve silencieusement ses fruits, afin qu'ils émergent à nouveau dans la lumière du mois de mai. La chaleur, l'énergie du printemps se préparent dans les vents, la pluie et la grisaille de l'automne et dans le froid, la blancheur et la

dormance de l'hiver. Il ne saurait y avoir de printemps sans automne et sans hiver.

Ainsi le changement commence par une fin, par un arrêt, par une rupture, par une perte, par quelque chose qui se termine. Pour changer de place, il faut d'abord quitter le lieu d'où l'on part. Pour débiter un nouvel emploi, il faut avoir quitté ou perdu son poste précédent, ou bien mettre fin à sa situation de sans emploi. Pour se marier, il faut quitter le célibat; pour devenir parent, il faut renoncer à une forme de liberté (et à beaucoup de nuits de sommeil !). Pour devenir adulte, il faut quitter l'adolescence. Pour prendre sa retraite, il faut cesser le travail et aussi quitter collègues, habitudes et liens familiaux... Pour aller vers..., il faut d'abord partir, terminer, finir et prendre un chemin parfois direct, mais souvent incertain et obscur.

En Occident dans notre monde moderne de consommation, de vitesse, de prêt à jeter, de confort matériel et de recherche constante de progrès, nous perdons de vue trop souvent et trop longtemps cette réalité. Nous oublions que le changement commence d'abord par une fin, qui est suivi d'un entre-deux menant au commencement, à la nouveauté.

En présentant les saisons de la transition, je nous invite à revenir à ce mouvement naturel de transformation. D'ailleurs ce processus inhérent au changement et à la transition était très reconnu et respecté dans les sociétés primitives qui s'en inspiraient pour leurs rites de passage. Nous retrouvons également cette reconnaissance du processus de transformation dans la mythologie et les contes de fées<sup>1</sup>, de même que dans les philosophies orientales tels le bouddhisme et le zen qui reconnaissent le mouvement de vie et de mort comme intimement liés. Plus près de nous, pensons un peu aux diverses coutumes du monde rural qui, en soulignant les saisons, marquaient aussi le cycle du changement et la fin menant au recommencement.

Ainsi, les saisons nous rappellent que le commencement ne suit pas instantanément la fin, mais qu'entre l'ancien et le nouveau, il y a une période de

---

<sup>1</sup> Voir à cet effet les livres de Marie-Claire Dolghin *Les saisons de l'âme* et celui de Sylvia Brinton Perera *Retour vers la déesse*, qui présentent des analyses jungiennes de contes et textes anciens.

flottement, d'incertitude et de vide qui se vit dans le silence et l'ombre, sous la neige.

Tout comme l'automne, la première phase de la transition consiste en la rupture avec l'ancien, la fin de ce qui était. Cette rupture est suivie d'une période de confusion, de flou, de vide qui ressemble à l'hiver. Puis enfin, comme le printemps, arrive le commencement, la création.

### CHOIX DES TERMES FRANÇAIS

M'inspirant du livre *Transitions* dans mon travail auprès des transitants, j'ai cherché à traduire et à développer les concepts énoncés par Bridges. J'ai cherché des thèmes pouvant rendre compte de façon très juste des caractéristiques de chaque saison, telles que je les comprends et les conçois. N'ayant d'autres points de repère, je me suis permis de proposer ma propre lecture de ces phases.

#### Bridges

- ending
- neutral zone
- making a beginning

#### Ce que je propose

- achèvement
- essentielle errance
- commencement, création

### L'ACHÈVEMENT... L'AUTOMNE

Ainsi, quand Bridges parle des *endings*, je pense qu'il est question d'un peu plus que de perte, de rupture, de fin ou de coupure. Je pense qu'il est surtout question d'un long et difficile processus conduisant au laisser-aller, au lâcher-prise (*letting go*) complet... amenant aussi à terminer, à finir, et à boucler. Achever, qui signifie autant *porter le dernier coup qui mène à la mort* que *mener à bonne fin*, *finir ce qui est commencé*, vient de l'expression ancienne *a chief* qui signifiait à *bout*. Historiquement, à son apparition, le mot achèvement désignait spécialement la perfection d'une oeuvre (en 1611). Pour ces raisons, je trouve le terme achèvement approprié à cette saison de la transition. On lui associe souvent la notion de deuil que je trouve pour ma part trop galvaudée. Je crois

que l'utilisation du mot achèvement pour désigner cette phase donne accès à la fois au côté pénible et dur de cette première étape - qui porte le coup de grâce au passé - tout autant qu'à sa nécessité et sa richesse pour vraiment boucler ce qui a été et ainsi se réapproprier l'oeuvre du passé, malgré la souffrance.

### L'ESSENTIELLE ERRANCE... L'HIVER

Tout comme on le retrouve dans la version française de *La conquête du travail*, je me suis d'abord permis une traduction littérale du *neutral zone* pour parler de la zone neutre<sup>1</sup>. J'ai d'abord utilisé cette expression parce que j'aime bien l'idée de *zone* qui représente, de par sa définition, un domaine, une région, une portion de territoire. Je pense bien que cette phase est en quelque sorte un territoire à explorer. L'usage du terme neutre m'a toutefois incitée à changer cette expression pour quelque chose de plus judicieux. Ainsi le sens de neutre, qui veut dire *ni l'un, ni l'autre*, objectif, impartial, ne correspond pas très bien à la vision que j'ai de cette étape.

Bien que certains parallèles intéressants peuvent être faits à partir de cette image du neutre (par exemple avec la conduite automobile, ou en passant au neutre, il devient possible de changer de vitesse de croisière, ou même de se mettre en marche arrière), je crains qu'on y voie trop un côté mécanique ou statique. Ou encore que cette vision limitative mène tout droit au terme *neutraliser* qui est tout le contraire de l'essence même de cette phase.

C'est ainsi qu'à la recherche d'un terme plus juste, j'opte pour l'**essentielle errance**. Errance, dérivé de erre ou errer prend également deux sens : de la racine de erre, qui vient du latin *iter, itineris* on pense au trajet, ou voyage, à la marche, au chemin, à la route; du mot errer, il est issu du latin *errare*, qui nous amène à l'idée d'aller ça et là, de marcher à l'aventure en risquant de faire fausse route, de se tromper. Ce terme désigne donc autant le voyage, le chemin que l'idée d'errer ça et là, ce qui lui donne aussi le sens d'hésitation. Cela cerne bien cette phase qui en est une de doute, d'hésitation, mais aussi et surtout de création potentielle.

---

<sup>1</sup> En référence à mon essai de maîtrise, déposé à l'Université de Sherbrooke, hiver 93-94.

Au mot errance, j'ajoute donc le qualificatif essentiel afin de bien marquer l'idée de l'absolue nécessité de cette saison de la transition qui amène l'être dans son essence.

### **LE COMMENCEMENT, LA CRÉATION... LE PRINTEMPS**

Quant à la phase trois *Making a beginning*, je préfère parler de la saison du commencement, de la création plutôt que de renouveau. Le terme renouveau faisant référence à un retour, une reprise, à un remplacement par une chose nouvelle et semblable (donc laissant présager, peut-être, le danger du *more of the same*, d'une relance de ce qui était), j'ai plutôt opté pour le *commencement* qui est davantage associé à l'aube, à l'aurore, à la naissance, à l'origine, à l'ouverture, à l'amorce et à l'ébauche. Dans le commencement, on entrevoit le mouvement, la création, terme que j'accrole ici au commencement pour identifier cette période.

### **REGARD SUR LA TRANSITION**

Le fait de présenter ainsi les saisons de la transition m'amène à parler d'un autre aspect dont il faut tenir compte en regard de la façon d'aborder les transitions. Celui-ci concerne la position de départ de l'individu qui entre en transition. Elle aura une influence importante sur le regard que ce dernier portera sur son itinéraire. Nous avons vu précédemment que le changement, élément déclencheur de la transition, peut être un événement subi ou une conséquence d'un choix personnel. Selon que le changement sera choisi ou subi, cela aura une conséquence sur l'angle avec lequel on abordera la transition.

Ainsi, habituellement, lorsqu'une personne choisit un changement, par exemple en acceptant une promotion, elle sera portée à mettre le focus seulement sur la nouveauté, en oubliant, ou même parfois en refusant de regarder ce qu'elle perd, ce qu'elle quitte.

Dans la situation inverse, lorsqu'une personne perd quelque chose, quelqu'un, quand elle subit le changement, le regard reste fixé sur la première phase, sur l'achèvement. Il est difficile de demander à une personne qui vit une perte physique, à la suite d'un accident d'auto, de voir que cela pourra la mener vers un

nouveau commencement. Le regard est tourné vers l'achèvement, avec l'impression que tout s'arrête là.

Ce qui est remarquable, c'est que dans les deux cas, le regard ne se pose pas sur l'errance... pourtant si essentielle.

Je travaille beaucoup à partir de cette réflexion, car mon expérience avec ce modèle me confirme cette idée de l'impact de la position de départ sur la façon d'aborder la transition. Si on choisit le changement, on ne voit que le printemps, si on le subit, on s'accroche à l'automne... et dans presque tous les cas, on aimerait escamoter l'hiver.

### **PROCESSUS DYNAMIQUE**

Le danger de l'utilisation d'un modèle en trois temps pour illustrer les saisons de la transition, c'est d'être tenté d'en faire un processus mécanique où l'on passe automatiquement et clairement d'une phase à une autre, ce qui est loin d'être le cas dans la vraie vie. Mon expérience, tant en regard de mes propres transitions, que de celles dont j'ai pu être témoin à cause de mon travail, me porte à croire que, bien que ces étapes se succèdent, elles peuvent aussi se chevaucher et même s'entremêler. Il s'agit d'un processus dynamique et vivant... Comme dans la vie, il arrive que la neige tombe en automne, que le redoux se fasse en janvier et que le verglas nous atteigne en avril. Ainsi en est-il des saisons de la transition. On peut être dans l'essentielle errance, tout en ayant une patte sur un aspect non bouclé de l'achèvement et une main qui tend déjà vers le commencement, la création. Au-delà du processus, c'est le transitant qu'il faut entendre, comprendre et accompagner.

### **RÉFÉRENCES**

- Roberge, M. (1998), *Tant d'hiver au cœur du changement*. Québec : Les Éditions Septembre.
- Bridges, W. (1980). *Transitions*. Reading, Mass. : Addison - Wesley Publishing Co.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions*. Reading, Mass. : Addison – Wesley Publishing Company.

Charrière, C. (1989). *Le Baptême de l'ombre*. Paris : Éditions de la Table Ronde.

Dolhin, M.-C. (1989). *Les saisons de l'âme*. Paris : Les Éditions Séveyrat.

Moore, T. (1992). *Le soin de l'âme*. Montréal : Les Éditions Flammarion ltée

