

Perdre le nord pour trouver le cap

On nous répète que la transition est un passage délicat, un sas, un entre-deux à aborder en douceur. Mais soyons honnêtes : personne ne traverse quoi que ce soit en chaussons. La transition, la vraie, celle qui compte, c'est un sprint avec un sac à dos trop lourd et l'intuition tenace qu'on a oublié quelque chose derrière soi.

On voudrait croire qu'on peut choisir le moment idéal pour changer, mais le réel ne nous demande jamais notre avis. Il pousse, il bouscule, il déplace les lignes sans prévenir. Et nous, au milieu, on improvise. On lâche une posture qui nous allait bien, on en adopte une autre qui nous serre un peu, et on avance quand même, parce que rester immobile serait une trahison plus grande encore.

Ce qui rend l'exercice si exigeant, c'est que changer implique presque toujours de renoncer à quelque chose qui fonctionnait encore. Un rôle maîtrisé. Une reconnaissance installée. Une manière de faire qui avait fait ses preuves. Prenons ce cadre longtemps valorisé pour sa capacité à "faire", à résoudre, à décider vite. Lorsqu'il change de rôle, on attend soudain de lui autre chose : écouter davantage, laisser les équipes chercher, ne plus occuper tout l'espace. Sur le moment, cela ressemble à une perte. Moins d'efficacité visible, plus de flottement, des silences inconfortables. Pourtant, à mesure qu'il accepte de ne plus être celui qui tient toutes les réponses, l'intelligence collective se déploie. Ce qui semblait être un affaiblissement devient un déplacement de l'impact.

Mais cette bascule est rarement confortable, parce que nous sommes des êtres cartographes. Nous aimons les plans, les repères, les contours nets. Or, comme le rappelait Korzybski, la carte n'est pas le territoire. Et dans les périodes de transition, elle ne l'est jamais autant. On continue pourtant à la tenir serrée, comme si elle pouvait nous éviter de trébucher. Alors que ce qui compte, c'est justement la capacité à lever les yeux, à regarder ce qui change, même quand cela fait vaciller nos certitudes.

Les sociologues le savent bien : les moments de bascule révèlent ce que les routines dissimulent. Ils mettent à nu nos loyautés, nos peurs, nos élans. Ils nous obligent à choisir entre la version de nous qui rassure et celle qui nous ressemble vraiment. Entre rester compétent dans un ancien cadre ou devenir pertinent dans un nouveau.

Parce qu'une transition, ce n'est pas seulement quitter quelque chose. C'est se choisir à nouveau. Accepter que la joie de l'inédit et le deuil de l'ancien cohabitent. Comprendre que l'authenticité n'est pas la fidélité à des formes passées, mais la cohérence d'un mouvement en cours.

Alors oui, ça secoue. Ça dérange. Ça expose. Mais c'est précisément ce frottement-là qui transforme.

Traverser sans se trahir, ce n'est pas avancer sans hésitation. C'est avancer avec détermination.

Magali Perrenoud
emmenegger compétences conseils sa