

Changer de direction ?

La recherche-action *Transmissions coopératives*, dont est issu ce livre, est portée par la Manufacture coopérative en partenariat avec la MYNE et le Ladyss, et a reçu le soutien de la Fondation Crédit Coopératif, d'Université Paris Cité et du GRIP.



©Les Éditions REPAS, 2022  
4, allée Séverine - 26 000 Valence  
[www.editionsrepas.fr](http://www.editionsrepas.fr)  
Couverture : Céline Pochon  
Mise en page : La Navette

# Changer de direction ?

*Récits croisés de transmissions  
dans les coopératives*

## Présentation des partenaires et des autaires



Élément de la recherche-action *Transmissions coopératives*, ce livre a été imaginé et mis en œuvre par Justine Ballon, Catherine Bodet, Marius Chevallier, Anne Chonik, Thomas Lamarche, Nicolas Loubet, Hilary McKee, Renaud Metereau, Céline Pochon et Béatrice Poncin. Ce livre n'existerait pas sans la complicité essentielle des douze personnes qui ont fait le récit anonyme de leur expérience. Ce sont elles les véritables autrices de ce livre, que nous leur dédions avec beaucoup de reconnaissance.

**La Manufacture coopérative** est une coopérative de recherche-action qui regroupe des personnes issues du monde coopératif et de la recherche autour de questionnements partagés : égalité professionnelle, travail et emploi dans les transitions actuelles, gouvernance et transmissions coopératives... Deux ouvrages ont été publiés : *Faire société. Le choix des coopératives* (Éditions du Croquant, 2014) et *Fabriquer l'égalité. Pour en finir avec le sexisme dans l'économie sociale et solidaire* (Éditions de l'Atelier, 2019).

**La MYNE** est un laboratoire citoyen, tiers-lieu(x) libre et *open source* à Villeurbanne (Métropole de Lyon). Sa vocation : soutenir les citoyen-ne-s qui expérimentent le futur et agissent sur les transitions – habitat, alimentation, énergie, etc. – chacun-e à sa façon (technique, art, science...), par les communs.

**Le Ladyss** est un laboratoire de recherche pluridisciplinaire rattaché au CNRS et aux universités Paris 1, Université Paris Cité, Paris 8 et Paris 10. Ses travaux lient étroitement sciences et sociétés, associant recherche et action de différentes manières, ils portent sur la compréhension des transformations territoriales, sociales et environnementales, et s'attachent aux réponses qu'individus et groupes sociaux y apportent.

# Sommaire



<b>Préface</b>	7
<b>PREMIÈRE PARTIE <i>Avant</i></b>	13
<b>Chapitre 1</b> L'arrivée	15
<b>Chapitre 2</b> Cartographie de la coopérative	21
<b>Chapitre 3</b> Transmission en vue	29
<b>DEUXIÈME PARTIE <i>La Transmission</i></b>	41
<b>Chapitre 4</b> Prendre sa place, laisser la place	43
<b>Chapitre 5</b> Tracer la route	61
<b>Chapitre 6</b> Vivre la transmission	81
<b>TROISIÈME PARTIE <i>Après</i></b>	95
<b>Chapitre 7</b> Regard dans le rétroviseur	97
<b>Postfaces</b>	
• Retours sur la méthodologie du récit croisé	113
• Quelques repères pour ne pas perdre le Nord	119
<b>Les CAE : de quoi parle-t-on ?</b>	127



# Préface



## **D'une recherche-action sur les transmissions dans les coopératives...**

Pourquoi ce voyage au pays des transmissions coopératives ? Parce que c'est un thème d'une grande actualité dans les coopératives et dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) plus généralement. Pour autant il fait l'objet de très peu d'écrits, de partages d'expériences, de travaux de recherche... On a retenu le terme de *transmission* coopérative pour cette recherche, là où d'autres terminologies sont utilisées, notamment pour des entreprises non-coopératives. On pourrait parler de *succession*, qui offre une acception plus patrimoniale, et peut être aussi paternaliste, qui n'est ni dans l'esprit des coopératives, ni dans leur statut car nous ne sommes pas dans le cadre d'un changement de propriété. On évoque les *changements de direction*. La polysémie est intéressante au sens où il y a un changement au niveau des personnes impliquées dans la gouvernance et *de facto* une évolution dans l'orientation, en

lien avec les manières de faire le travail politique de direction. On s'est donc arrêté sur le terme de transmission pour cette recherche-action dont l'objectif est de comprendre ce qui se joue dans les structures économiques organisées de façon démocratique : comment se fait le passage de relais entre les personnes ? Quels sont les enjeux spécifiques ? Pourquoi est-ce souvent l'occasion de crises qui affectent tant les personnes que les structures ? Ces transmissions pourraient-elles mieux se passer, et comment ? Quelles opportunités représentent-elles pour les coopératives ?

### ... à un OVNI éditorial

Ce livre est une pièce de cette recherche-action. Il propose une plongée sensible dans cinq coopératives, à travers le récit croisé de douze personnes qui ont toutes porté un mandat de direction<sup>1</sup>. Tout à fait librement, elles racontent leur entrée dans la fonction pour certaines, leur sortie de cette fonction de direction pour d'autres, parfois les deux. Les expériences de vie rassemblées ici – expériences professionnelles et d'engagement – sont uniques, spécifiques. Elles portent néanmoins un message à caractère général sur les enjeux, les difficultés, mais aussi la richesse de ces périodes de passage de relais.

---

<sup>1</sup> Gérance ou cogérance d'une coopérative SARL ; direction ou codirection générale d'une coopérative SA.

Le périmètre du livre est celui des coopératives d'activités et d'emploi (CAE)<sup>2</sup>. Cette unité de statut permet une unité des contextes et une certaine cohérence des récits et des problématiques rencontrées. Ce choix est aussi guidé par le caractère novateur de ces coopératives qui explorent de façon renouvelée la démocratie économique et l'autonomie au travail<sup>3</sup>. Ces « laboratoires » politiques testent d'autres façons de faire, prennent des risques, expérimentent des solutions pour les transitions<sup>4</sup>. Il est particulièrement instructif d'écouter leurs protagonistes pour apprendre de leurs expériences.

Le format de cet ouvrage est inspiré du livre de Sophie Divry<sup>5</sup>, *Cinq mains coupées*. L'autrice a interviewé cinq Gilets jaunes qui ont eu la main arrachée par des grenades projetées par les forces de l'ordre au cours de manifestations. Elle entremêle les histoires de ces cinq personnes dans un récit unique et poignant. Bien qu'éloigné du caractère dramatique de ces récits, il nous a semblé intéressant de s'ins-

---

<sup>2</sup> Il n'est pas nécessaire de connaître le modèle des CAE en détail pour entrer dans ce livre, mais pour celles et ceux qui ne le connaissent pas, les grandes lignes sont présentées p. 127 afin de faciliter la compréhension des enjeux exposés.

<sup>3</sup> Cf. La Manufacture coopérative, *Faire société, le choix des coopératives*, Éditions du Croquant, 2014, livre qui illustre le lien entre les actions réflexives dans les CAE et la recherche.

<sup>4</sup> Cf. *Vers une transition ordinaire*, texte graphique issu du travail collectif dans le cadre du programme Cit'In : <https://fr.calameo.com/read/005706118008ee5d5f0f9?authid=gBQ8KM6bhzcCb&page=1>

<sup>5</sup> Sophie Divry, *Cinq mains coupées*, Seuil, 2020.

pirer de ce format original de narration pour montrer la diversité des points de vue, des personnes et des situations dans les transmissions de direction au sein des coopératives, et pour montrer en même temps une certaine unité des systèmes et des problématiques dans lesquels s'insèrent ces histoires singulières.

Nous avons fait le choix d'anonymiser les récits, afin de favoriser la libre expression des personnes interviewées. Les citations sont également non attribuées, c'est-à-dire qu'on ne précise pas qui parle en début d'extrait. L'objectif, qui peut être déconcertant au premier abord, est précisément de ne pas s'attacher aux personnes, juste à leurs récits entremêlés. Le nom de chaque coopérative a été transformé pour les mêmes raisons.

Enfin, nous avons choisi d'écrire de façon inclusive, en utilisant le mode d'écriture neutre<sup>6</sup>. Bien sûr, on garde le genre des personnes interviewées et de celles dont elles parlent. Mais par exemple, plutôt que d'écrire « les associés », on retranscrit directement les propos en neutre en écrivant « les associæes ». On suit en cela les règles proposées par Alpheratz, linguiste qui a écrit une grammaire

---

<sup>6</sup> Différentes façons d'écrire inclusif existent. Un tour d'horizon en est proposé dans le livre de la Manufacture coopérative *Fabriquer l'égalité, Pour en finir avec le sexisme dans l'ESS*, Éditions de l'Atelier, 2019.

du français inclusif<sup>7</sup>. C'est la seule transformation que nous avons opérée sur les paroles des personnes interviewées, hormis des coupes qui toutefois gardent toujours le sens de la parole prononcée.

Le livre que vous avez entre les mains est finalement un puzzle. Peu importe qui parle, le contrat de lecture est de se laisser porter par les récits singuliers pour une compréhension sensible de l'histoire de nos structures collectives. Puissent ces récits nous éclairer sur les chemins individuels et collectifs qui gravitent, se rencontrent et se confrontent parfois lorsque les coopératives passent d'une période à une autre, d'une direction à une autre.

*Catherine Bodet, Hilary McKee & Renaud Metereau  
La Manufacture coopérative*

---

<sup>7</sup> Alpheratz, *Grammaire du français inclusif*, Ed Vent Solars, 2018. Nous nous sommes appuyées sur son glossaire, accessible en ligne, pour traduire certains mots en neutre dans ce texte : <https://www.alpheratz.fr/linguistique/genre-neutre/>



Première partie

.....

**Avant**



## Chapitre 1



# L'arrivée

*La singularité d'une transmission se perçoit d'abord dans la singularité des récits personnels et des contextes dans lesquels ces derniers s'inscrivent. Cela démarre parfois dès l'arrivée dans la coopérative, parfois après déjà quelques temps passés au sein d'une structure. Une transmission, ça se dessine avec des rencontres, des décisions, des projections, des bifurcations à partir desquelles tout s'enclenche.*

J'arrive en 2003, je suis là depuis le début.

Je suis bien l'un des principaux membres fondateurs en 2000.

J'ai été recrutée en 2000, j'ai participé à la création de la coopérative, j'étais vraiment dans les fondateurs<sup>8</sup>.

J'étais là depuis le début, j'ai vraiment porté le projet quand il était dans sa phase extrêmement embryonnaire.

Nous avons créé la coopérative en 2003, on était donc deux cogérantes au début et l'idée était de rester toujours plusieurs dirigeanz<sup>9</sup>.

J'arrive en octobre 2008.

J'y suis depuis 17 ans.

Je suis arrivé en avril 2015 dans la coopérative : c'est plutôt récent.

J'ai pris mes fonctions en mai 2020, pendant le confinement, enfin juste à la sortie du confinement.

Avant, j'étais chez McKinsey, je faisais du conseil en communication, c'est fou !

J'ai un DEA sur les coopératives autogérées en Argentine donc je me demandais un peu qui allait m'embaucher.

---

<sup>8</sup> Forme neutre de fondateurs et fondatrices.

<sup>9</sup> Forme neutre de dirigeants et dirigeantes.

Je travaillais pour un projet dont était partenaire une coopérative d'activités et d'emploi.

J'avais dirigé des projets, mais pas une structure comme ça.

J'étais instit, de l'autre côté de la vallée.

Je faisais deux ou trois trucs à l'intérieur de la coopérative, j'avais par exemple installé l'électricité dans le local.

J'étais plutôt dans les missions d'accompagnement et de recrutement des entrepreneurs<sup>10</sup>.

Je suis embauchée de manière assez classique pour être chargée de mission. Il faut que je tisse des partenariats : un boulot de terrain avec les réseaux de création d'entreprise, le monde associatif, les réseaux ESS, car personne ne sait ce qu'est une CAE.

Quelqu'un m'a parlé des CAE, je trouvais ce compromis intéressant. Je m'étais posé la question suite à un licenciement, soit d'être entrepreneur individuel soit de monter une structure avec an<sup>11</sup> associæ.

Quand je suis arrivé, je gérais la logistique des assemblées générales. Je réservais le lieu, les chambres... C'est complètement improbable ! En plus d'être entrepreneur, j'étais chargé de prévention des risques professionnels dans la coopérative.

---

<sup>10</sup> Forme neutre de entrepreneurs et entrepreneuses.

<sup>11</sup> Forme neutre de un et une.

J'essayais de savoir comment monter une entreprise dans laquelle il y aurait cinq personnes qui auraient chacune leur clientèle et leur boulot et qui seraient dans la même boîte, sous forme de coopérative. Parce que la coopération, moi, j'y croyais d'un point de vue politique : les gens en ont marre du travail salarié.

On était chez des amis dans la région, et là, je me souviens d'avoir lu l'offre d'emploi. Je ne connaissais pas Alios, je l'ai découvert via son site Internet. Ça a été un processus de recrutement où au fur et à mesure j'ai construit, à partir d'une motivation plutôt personnelle et familiale, une motivation pour le projet d'Alios et ce poste-là. J'étais à la fois hyper contente parce que le projet m'a enthousiasmée, et en même temps complètement flippée. Il y a eu deux, trois crises derrière, dans quoi je vais mettre les pieds ?

Ma motivation, c'est de pouvoir me payer un loyer à Paris.

Mon objectif n'était pas de prendre la place de qui que ce soit. Je n'avais pas de plan carrière quand je suis arrivé.

Je vois plein de dysfonctionnements. Alexandre [un des co-DG à ce moment]<sup>12</sup> me dit que la solution c'est de rentrer au CA pour qu'on puisse travailler à l'évolution de la coopérative.

---

<sup>12</sup> Les précisions entre crochets ont été ajoutées pour faciliter la compréhension du texte.

En créant déjà, j'ai toujours envisagé de pouvoir transmettre.

J'étais sacrément moteur dans ce projet mais je n'avais pas de statut autre que simple salarié de structure, c'était une manière de ne pas avoir le pouvoir.

On m'a demandé de revenir un an après et c'est à ce moment-là que je me suis dit que ce serait bien, effectivement, d'assumer cette responsabilité.

Je n'avais pas forcément préfiguré de reprendre la direction générale, mais ça s'est fait comme ça, en 2009 ou 2010.

C'est vraiment parce qu'il faut le faire qu'on y va.

En en discutant beaucoup avec mon collègue, on s'est dit : « Allez, on y va ! On fonce ! » Ça ne s'est pas fait du jour au lendemain. C'est quelque chose qui a été mûrement réfléchi. De par ma position au sein de l'équipe d'accompagnement et de mon ancienneté, je savais que ça allait arriver à un moment donné.

Quand je lui dis que je vais me barrer après mon arrêt, Alexandre essaye de me refaire le coup en disant : « Il y aurait une autre solution, ce serait que tu reprennes la direction. » Je lui ai dit : « Non, tu vois bien ce n'est pas une bonne idée... » Jean revient me chercher en me disant : « En fait avec Claire, on irait bien mais on pense qu'il manque un truc. Ce serait bien si tu nous rejoignais. Est-ce que ça te dirait de faire une proposition d'équipe de direction tous les trois ? »

Je me suis préparée à la prise de poste. Ce n'était pas évident parce que c'était pendant le premier confinement, donc en distanciel avec les gamins à la maison. En plus de la projection dans ce nouveau poste, il y avait l'impossibilité de se projeter sur le déménagement, sur comment faire matériellement... C'était une période un peu chargée.

## Chapitre 2



# Cartographie de la coopérative

*Une CAE est quand même une organisation hors norme, et chaque coopérative a une histoire qui lui est propre. On expérimente, on s'aventure et au-delà des trajectoires individuelles, ce sont les coopératives elles-mêmes qui présentent de fortes singularités. On cherche à en saisir l'ossature, les fonctionnements formels et informels, les dynamiques collectives et la manière dont se tissent et se vivent les relations de travail et plus largement les relations humaines. Les générations dirigeantes, actuelles et futures, cherchent à comprendre le contexte.*

*Une transmission, ça ne s'envisage pas indépendamment du « décor ». Alors on le pose.*

## Variété des statuts et des postures...

La particularité dans les CAE, c'est qu'il y a l'équipe support et les entrepreneurs. L'équipe support c'est des gens en CDI normaux, les entrepreneurs en CDI CESA<sup>13</sup>, et ce ne sont pas tout à fait les mêmes journées de travail.

Je ne vais jamais au siège et on est un peu chacan dans un silo, on ne fait quasiment rien ensemble. Le travail n'est pas si simple, l'isolement est compliqué, je suis confrontée à plein de gens qui sont super en galère, ça frotte avec le fonctionnement de la coopérative à fond, je galère.

L'équipe, on la dirige vraiment, même si on essaye de faire en sorte que ça soit autogéré. Als<sup>14</sup> parlent de plus en plus de l'autogestion, mais au départ ce n'était pas compris par plein de gens. Quand on recrute quelqu'un en comptabilité, par exemple, les gens viennent d'abord pour faire leur boulot et après parce que c'est une Scop<sup>15</sup>. Il y a des gens qui ne sont pas habitués à ce qu'on leur demande leur avis. Ce n'est pas toujours simple, ça se construit, et c'est super long.

---

<sup>13</sup> Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé (CESA), spécifique aux coopératives d'activités et d'emploi (CAE), et définit par la loi ESS de 2014.

<sup>14</sup> Forme neutre de ils et elles.

<sup>15</sup> Scop : Société coopérative de production.

L'équipe support était dans une contradiction, une espèce d'injonction paradoxale : elle subit de fait le travail qui arrive, pourtant on lui demande de se mettre dans une posture d'autogestion. Plein de petits outils d'autogestion sont déjà mis en place, donc une forme de culture, mais sans le savoir.

Il y a vraiment l'équipe support et les entrepreneurs-salariés. On a un peu mis un flou là-dessus. D'abord, on n'avait plus qu'une personne à l'équipe support, donc il fallait bien l'aider, ne serait-ce que pour partager les choix, les décisions, la disponibilité.

Je trouve qu'on a une bonne équipe. On ne va pas se lancer des fleurs, mais ça tient la route. Il y a des gens qui font le taf et bien, qui sont investis et impliqués et ça se ressent. Enfin voilà, les entrepreneurs ont leurs réponses en temps et en heure. On s'est beaucoup professionnalisé dans l'accompagnement au fur et à mesure.

### **... et des relations humaines**

Je suis arrivée dans un moment un peu compliqué : Covid, énorme charge de travail pour l'équipe, grosse fatigue, des conditions matérielles compliquées. Alios avait vécu une grosse crise en 2019, avec plein de départs, donc une équipe décimée, un peu épuisée, en renouvellement, avec beaucoup de choses sur le feu.

J'ai commencé à recevoir des tonnes de mails à

3 heures du matin, à minuit, je me suis dit : « Oulala, mais dans quoi je débarque ? C'est des fouz, als travaillent tout le temps ! »

J'ai eu une présentation à faire devant toute la coopérative en visio, juste le lendemain de mon arrivée. C'était un moment très sympa, on parlait raison d'être, il y avait de la musique, des petits interludes de gens qui chantaient, qui jouaient de la guitare.

Ça fait 17 ans que j'y suis, il y a quand même eu des hauts et des bas !

L'équipe support a été incapable jusqu'alors de s'accorder un espace de gestion des relations interpersonnelles pour gérer les malentendus, les non-dits, les conflits. Il y a une forme d'attribution de la responsabilité de ça à Valérie [la DG], alors même que tout ce qu'elle mettait en place relevait plutôt de la capacité du collectif à être responsable de lui-même.

Il y a un tiraillement avec des personnes en interne, une rupture importante.

### **Regards sur la gouvernance**

Il y avait une séparation très nette entre la présidence politique et la direction opérationnelle. C'est une réalité technique des mandats. Quand on est en direction générale, c'est notre boulot de le faire. Ce qui n'est pas vrai pour la présidence par exemple. Le conseil d'administration, ce sont des gens qui ne

sont pas salariées de la structure. Pour moi, c'était super important qu'il y ait ce partage-là.

Toutes les décisions ont toujours été hyper pragmatiques. Les paroles étaient franches, sans enjeu. On s'engueule, quelquefois on n'est pas d'accord mais c'est hyper sain, j'ai toujours adoré ça.

La mensuelle, c'est ouvert à tout le monde. S'il y a des choix stratégiques, c'est le premier endroit où on va commencer à en parler.

Je pense qu'une qualité et un défaut de notre mode de gouvernance est qu'on n'y mettait aucun enjeu de pouvoir. Dès qu'il y avait soit un coup de Trafalgar, soit une grosse décision, il fallait qu'on se voit touz.

Des personnes portent le projet politique de la structure. Puis après, on s'interroge sur comment on pilote la structure au quotidien. Il y a bien une technostucture opérationnelle qui se met en place. Elle est forcément associée d'une manière ou d'une autre à la direction, parce que, au quotidien, c'est bien elle qui va faire tourner la boutique.

La structuration du collectif a son importance, même si le groupe est petit. On ne peut pas dire : « On n'est pas nombreux, donc ça se fait à la bonne franquette. » Il faut quand même structurer les choses. Il faut qu'on arrive à montrer que l'autogestion ou la démocratie, cela marche à plus que trois ou quatre.

Pour moi, l'intérêt de Mecano, c'est que les choses sont réfléchies en fonction d'un projet, avec

ses heurts et malheurs, mais qu'en tout cas, il y a une grande cohérence entre ce qu'on fait, pourquoi on le fait, comment on le fait.

On est une structure collective. Il n'y a pas de raison que la gouvernance ne soit pas collective. Le sujet de la modification de statut juridique est venu. On est passé d'une SARL avec un gérant unique, à une SA avec un conseil d'administration et donc une direction générale.

Avec la SARL, finalement, on nomme une gérance, seul maître à bord derrière Dieu ! C'est un mode de gouvernance très rudimentaire.

Au conseil d'administration, c'était soit de l'opposition, soit tout le monde était d'accord et personne ne réagissait. Ce n'est pas facile en fait, d'avoir un espace d'élaboration un peu fine.

Ça a été une période très difficile. Je m'en suis pris plein la gueule sur le mode de gouvernance : « Tout passe par toi, il n'y a pas assez de fluidité. » Alors que moi j'avais l'impression de quelque chose d'assez participatif, y compris dans les prises de décisions. Mais cela n'est pas forcément ressenti de la même façon par des membres de l'équipe d'appui. C'est là qu'on commence à retravailler sérieusement sur la gouvernance et sur le projet commun. J'ai une quinzaine d'associés à cette époque-là, que j'ai senti en appui quand même. Mais on commence à sentir la lourdeur de la fonction et du fait de l'occuper tout seul. Même si au niveau de l'équipe, ça fonctionnait

bien. Mais il n'y avait pas une répartition réelle des responsabilités. C'était à double tranchant : la place que je laissais et la place que voulaient bien prendre les autres.

Il est clairement établi que l'on veut un mode de gouvernance partagé, responsabilisant les associæes entrepreneurs, mais aussi reconnaissant le côté très technique de la gestion d'une CAE, et une direction portée par des membres de l'équipe d'accompagnement. Très vite, on va séparer ce qui serait une fonction de présidence d'une fonction de direction, donc on n'est pas sur le mode PDG. On est même assez contre dans le principe. On a tout un travail sur la structuration juridique et un débat entre SAS et SA, avec des séminaires, des groupes de travail. On fait les choses sérieusement et en profondeur. On ne s'emmerde pas trop à réinventer l'eau chaude, à réécrire tout. On rentre dans un cadre qui nous va en fait, qui est sécurisé. Par contre, on travaille plus sur le mode de fonctionnement plutôt que sur l'écriture d'un statut.

On commence à mettre en place une sorte de comité de direction, moitié équipe d'accompagnement, moitié entrepreneurs-associæes. C'est l'amorce d'un mode de fonctionnement un peu plus partagé, en appui à la gérance. C'est un cheminement, on est dans le temps assez long.

Il y a une maturité en AG dans la teneur des discussions. Les choses se disent avec un grand esprit

de responsabilité sur le devenir commun. On a augmenté le taux des contributions. Cela n'a pas été simple, il y a eu réellement des discussions. Mais à l'arrivée, la décision se prend assez sereinement.

On était parti du principe qu'on fait ce qu'on est en capacité de faire. Ça fonctionne, c'est bien. Ça ne fonctionne pas, il n'y a pas de drame. Et à l'arrivée, des choses se font.

On est touz les trois éluz au CA. Sur douze personnes ça fait beaucoup. Et en même temps, si on n'y est pas touz les trois ça veut dire qu'on n'est pas complètement co-DG. Moi, je ne me serais pas vue prendre la direction générale d'une Scop si je n'étais pas élue au CA. C'est un refus de dissocier l'opérationnel du politique. Tu ne peux pas t'extraire d'une décision de CA, d'autant moins si tu en fais partie.

Être élue au CA, ça donne un petit côté démocratie directe. Si je n'avais pas été élue ou si j'avais été moins bien élue, je quittais mon poste. Ça ne faisait pas un pli. Tu te présentes quand même sur une forme de suffrage universel dans la coopérative, si tu n'es pas élue au CA, je pense qu'il y a un problème.

## Chapitre 3



# Transmission en vue

*Et là, à un moment donné, les échéances se précisent, la transmission est à l'horizon ! Plus ou moins lointaine, plus ou moins anticipée, plus ou moins voulue – en tout cas elle est en vue, elle s'enclenche. Cet horizon de la transmission, on le perçoit et on s'y projette avec des certitudes, des doutes, des envies.*

## Souhaiter partir

En 2015, j'ai dit : « C'est mon dernier mandat, j'aimerais transmettre. Je veux arrêter, je suis fatiguée. On entame tout un processus de transmission, et quand on est prêt, je m'en vais. » Mon idée, ce n'était pas de jouer les prolongations, de rester ni au CA, ni salariée, ni rien du tout.

Elle a choisi de quitter la coopérative. Il fallait la remplacer.

On ne voulait pas rester trop longtemps à la direction, ça n'avait pas de sens. Puis je souhaitais vraiment quitter ma responsabilité. Il y avait une fatigue qui était là. J'avais des envies d'autre chose. La coopérative avait quand même monopolisé ma vie pendant une grande période.

Je me rends bien compte que plus je tarde, plus c'est difficile. Plus on s'incruste dans cette fonction, plus le reste du monde vous reconnaît une sorte de légitimité absolue à incarner ce poste là. On en a bien conscience avec Pierre. On est dans un cercle vicieux complet et si on ne part pas maintenant, si d'une manière ou d'une autre on déroge à la constitution qu'on s'est donnée parce qu'il n'y a pas de solution, on va rajouter une année ou on va rajouter deux années, alors on va courir à la catastrophe parce qu'on n'arrivera plus jamais à partir.

Vraiment, ça commence à être long, en fait. Ça a été des années très intenses. Ça a été des années de croissance énorme. Je suis cuit, je suis grillé. Je ne pense qu'à une chose, c'est partir.

Valérie arrive un matin à mon domicile. Ma compagne lui pose une question toute simple : « Ça va toi ? Tu m'as l'air fatiguée. » Et elle lui répond : « En fait, quand j'ai ouvert l'ordinateur ce matin avant de partir et que j'ai vu tous les mails dans ma boîte, j'ai eu envie de vomir. » C'est à partir de là, on s'est dit en fait, c'est pas possible. Il faut arrêter beaucoup plus vite que ça.

On était trois cogérants pendant trois ou quatre ans. Ma transmission, ça a été le moment où mon mandat venait à échéance. J'ai demandé effectivement à ce qu'il ne soit pas renouvelé.

Ça faisait un petit moment qu'Alain commençait à me parler de son futur départ à la retraite.

Sur la fin du mandat, j'hésite à renouveler au bout de 3 ans. J'étais venue pour un mandat. On a une discussion avec les deux autres co-DG, et je dis : « Je finis avec vous. » On alerte le conseil d'administration sur le fait que les échéances se rapprochent. Et là, on commence à être vraiment court.

La discussion s'est posée de manière beaucoup plus prégnante quand Jean dit : « L'année prochaine, je ne renouvelle pas mon mandat. Il n'est pas question de repousser l'échéance. J'arrête et puis voilà. »

### **Se conformer aux statuts**

Le contexte de départ, c'est qu'on n'était pas assez de salariées dans la cogérance. On n'était plus dans les clous.

J'ai été très partie prenante dans la définition d'un mandat de six ans maximum. Donc, j'ai imaginé en très grande partie les institutions qui vont s'appliquer à moi. Dans ma tête, je me dis au final ça fera dix ans et c'est énorme. C'est un truc gigantesque. J'ai commencé à être gérant à 33 ans. J'ai cessé de l'être à 43.

### **S'ajuster aux ruptures**

À mon départ, l'entreprise vivait bien. Il n'y avait pas d'interrogation majeure sur son avenir. Et il y a eu vraiment un désir de reposer un peu toute l'organisation : je n'étais pas le bon casting pour faire ça. Ce n'était pas du tout mon appétence de m'occuper de structurer une organisation de A à Z avec des aspects hyper techniques.

À partir du moment où le collectif disait : « Nous, on veut s'émanciper des fondateurs », automatiquement, il fallait que je quitte la direction même si au fond de moi j'étais convaincu de la stratégie que je défendais. Sinon, au bout d'un moment, j'aurais été obligé de rentrer dans un rôle autoritaire si je voulais rester, ce qui n'avait aucun sens par rapport à mon parcours.

Il y a eu une grosse crise de confiance entre le CA et une direction partagée. Ça a paralysé un peu la coopérative. Il y a eu des arrêts maladie. Puis, à un moment, le CA a dit : « Ça ne va pas. C'est de notre responsabilité. Il faut qu'on s'en occupe. » Et puis on m'a raconté un CA où il y a eu un gros clash entre tout

le monde. François, observateur au CA, a proposé de prendre la direction temporaire. Il y a eu un vote. Il a pris la direction de la coopérative.

### **Anticiper les transmissions**

Ce pourquoi moi, je n'avais pas avancé plus tôt dans cette transmission ? Il fallait que je sois prêt dans ma tête, avec un avenir identifié. Tant que je n'avais pas envie d'autre chose, je restais aux manettes, point. La question pendant longtemps ne se pose pas de mon côté. C'est une des difficultés. Je ne me voyais pas passer les manettes. J'avais encore dix ans de travail, donc je me suis posé la question : « Je vais au bout ? »

La transmission a démarré avant que je dise : « Je m'en vais. » Ça a toujours été une envie de partager, de ne pas être seule aux manettes. Du coup, il y avait quand même un partage des informations.

Je me dis qu'à chaque fois que je vais faire un recrutement maintenant, il faut que je me débrouille pour que les personnes que je recrute soient susceptibles de me remplacer. Ça va aller très vite. Fin 2008, il y a eu une première salve de recrutements. On recrute Guillaume et Élise. Je rentre chez moi ce soir-là et je dis : « Ça y est, je crois que j'ai trouvé la fille qui va me remplacer. » C'était une évidence pour moi. Donc, il y a quelque chose qui doit conduire à faire en sorte qu'ils prennent le relais un jour... Sauf que je ne leur ai jamais dit à l'époque. Je pense qu'Élise a senti

petit à petit une forme de pression et d'attente, mais ce n'est pas si sûr.

On prévient les codirecteurs et la présidente qu'on fait un acte de candidature tous les trois. C'est surtout la proposition d'un processus. S'il mène au fait qu'on soit candidat, alors on est candidat.

Ce conseil d'administration de préfiguration a continué à travailler sur la modalité de gouvernance et a commencé à aborder la notion de la transmission et du passage d'Alain à la suite. On a commencé un travail sur la stratégie. Ensuite est venu le moment de la transmission qui faisait partie d'un axe stratégique qu'on avait ajouté sur le modèle économique et le modèle de gouvernance.

Je ne peux pas dire qu'on se soit posé en disant : « Bon, on réfléchit à ça. » On en a beaucoup parlé. C'est difficile d'imaginer ce qu'il faudrait mettre en place concrètement pour que ça se passe bien. Ce ne sont pas des choses qu'on avait anticipées. Il n'y avait pas de choses claires sur la manière dont la transmission allait se passer.

On me dit : « Ton mandat est encore en cours. Tu as encore trois ans à faire. » Et là, ça va être le gros bordel parce que le Groupe suivi transmissions se relance dans la foulée, mais beaucoup trop tard. On est en octobre/novembre, pour une transmission en juin, en fait c'est compliqué... On va tous adhérer à ce scénario, moi y compris, en disant : « Ce n'est pas grave parce qu'Élise reste. » Ce sujet de la transmission

me sort par les yeux alors on laisse le Groupe suivi transmissions gérer, on ne s'en mêle pas du tout. Il se réunit, il fait ses trucs et en fait on ne sait pas quoi. Quelque part, on dépose touz un peu la responsabilité. Parce que pour moi, c'est un sujet sensible et donc c'est compliqué de m'en mêler. On dit que c'est au collectif de prendre en main ce truc-là.

On a la vision, on a les personnes, on sait à peu près ce qu'il faut faire, mais on se dit qu'on a besoin de se faire accompagner parce que c'est bien d'avoir une personne tierce qui donne de la méthode.

Je n'accompagne absolument pas les futurs co-DG à faire avancer le truc. Ils écrivent un projet et commencent à en parler à l'AG de 2014, de juin. C'est clair pour tout le monde, il y a un truc qui avance naturellement et sur lequel je ne suis pas du tout partie prenante.

### **Mobiliser la relève**

Jean avait pris en charge l'organisation de soirées. Ça s'appelait « Mecano 2030 ». Il l'a fait en disant : « Il n'y a pas de candidat naturel à la succession, mais parlons-en, discutons avec les associæes de ce qu'ils veulent comme direction générale demain. » Un des trucs qui tient à cœur aux associæes, c'est que ce soient des gens qui viennent de la coopérative, que ce soit un recrutement interne.

Avec Grégoire [mon cogérant], on était entrepre-

neurs salariés associés dans la coopérative.

À partir du moment où je me pose la question de la transmission, c'est : à qui ? En interne ? En externe ? Assez vite, ça se discute en équipe et on se dit : « Il faut qu'on le fasse en interne. C'est casse-gueule de le faire en externe. On a une culture d'entreprise assez forte, des gens qui ont plaisir à bosser ensemble. Gardons ça, et n'amenons pas un corps étranger. Par contre, il faut faire monter en compétence des personnes. » C'est un jeu à trois au départ, en plus de moi. Sophie, la plus ancienne, Mathilde ensuite et Miguel, qui arrive en 2014, juste après la crise. Dans un premier temps, aucun des trois n'est en capacité tout seul de prendre la direction générale. Personne ne se sent. Je ne les sens pas non plus.

Arnaud [futur DG] était entrepreneur. Il était aussi bien connu par les entrepreneurs et par l'équipe. C'est quelqu'un qui avait pris beaucoup position. C'est comme ça que dans l'élection sans candidat, il a été légitimé. Le conseil d'administration pouvait mettre un veto au cas où, mais il a été plébiscité tout de suite.

On a évoqué le recrutement externe. Je sais qu'il y a des entrepreneurs qui, au départ, ne voyaient que par le recrutement d'une personne externe. Mais, à ce moment-là, on a vu toute une vague de recrutements externes dans les coopératives qui ne se passaient pas forcément bien. Prendre la mission de direction, c'est plus pour ne pas faire les mêmes

erreurs que les autres coopératives, à recruter quelqu'un d'externe qui ne connaît pas forcément le fonctionnement des CAE et encore moins l'ADN. Parce que je suis convaincu que dans chaque CAE, il y a une forme d'ADN qui a été initiée par les fondateurs. Et quand on n'a pas l'ADN d'une structure qui est éminemment humaine, on peut se perdre. Quand je suis arrivé, je n'avais pas forcément beaucoup de contacts avec les anciens associés. Mais au fur et à mesure j'ai passé du temps avec eux. Ensuite, il y a un certain nombre de personnes qui sont devenues associées et que j'avais accompagnées. Ça aide à ce qu'il y ait une relation de confiance, ils m'ont vu travailler avant, on a travaillé ensemble et voilà, c'est plus facile pour eux. Ils me connaissent, je ne débarque pas de nulle part.

Au départ j'étais plus sûr quelqu'un d'extérieur. Parce que bon, il y a quand même eu des hauts et des bas au niveau de la coopérative me concernant. Et d'un autre côté, en discutant avec mon collègue on se disait : « On a quand même une façon de travailler à Océan où on est assez libre. » On avait un peu peur qu'une personne arrive et chamboule un petit peu tout ça. D'autant plus qu'on avait l'exemple d'une CAE où ça s'était mal passé.

Je ne suis pas personnellement favorable aux recrutements externes, sauf si effectivement, le recrutement externe se fait pour intégrer une co-direction. S'il doit y avoir une greffe externe, il faut qu'elle se fasse sur de l'existant et pas quelqu'un qui arrive

en disant : « Je ne connais rien. » Là, il y a eu le recrutement de cogéranz internes : il n'y a strictement rien d'externe.

On s'enfonce dans ce truc qui est compliqué et où je me dis : « Mais ce n'est pas possible en fait, le temps avance et il ne se passe rien. » C'est à ce moment-là que Jean, Claire et Élise se déclarent. Un peu à ma grande surprise, c'est-à-dire que je n'ai pas vu Jean changer d'avis, je n'ai pas su qu'il était allé draguer Claire. Je n'ai pas vu que Claire avait elle-même évolué. Je n'avais pas imaginé une seule seconde qu'Élise allait revenir. C'est la divine surprise ! C'est presque une combinaison idéale dans les personnalités, les compétences, le type de légitimité qu'als peuvent avoir. Il y a un truc parfait. Donc pour moi, c'est plié.

À ce moment-là, il y a aussi des dissensions dans l'équipe avec la personne qui avait des velléités d'avoir une place plus identifiée comme coresponsable. Je n'avais pas compris qu'elle voulait un poste de direction. Je n'étais tellement pas prêt que je n'ai rien vu. Je ne me voyais pas passer les manettes à cette personne-là, et donc il y a eu des tensions.

Il y avait toujours cette idée d'élargir le leadership, de faire monter en compétence des personnes. Il se trouve qu'il y avait une personne, Marion, qui était très proche de moi. On travaillait énormément ensemble, donc c'est vrai qu'une forme de filiation s'était installée. Je me disais *a priori* qu'elle pourrait tout à fait

prendre une place centrale dans la coopérative, mais ce n'était pas forcément partagé. Du coup, le fait que j'aie cette proximité, ça a créé au sein de la coopérative quelque chose qui était un peu difficile à vivre et qui a entraîné d'autres candidatures. Donc on s'est retrouvé à un moment donné à gérer plusieurs personnes qui voulaient venir dans la direction ou dans la présidence. Ça a fini par créer des tensions. Le processus n'était pas totalement bien conduit, il n'y a pas eu assez d'anticipation et de clarification de la méthodologie. Marion était vraiment dans cette idée de devenir dirigeante. C'est quelque chose qui s'est installé là, qui n'était pas clair. Et moi, je me suis fait embarquer là dedans. Je n'étais plus suffisamment lucide dans le processus. Et ça, c'est une erreur. Je pense que ça répondait quelque part à ma peur, il y a une forme de cooptation qui était engagée. Puis je pense que j'avais aussi des représentations : le dirigeant doit commencer à former la personne qui va le remplacer. Donc j'étais un peu là dedans. Sauf que c'est pas démocratique parce qu'en fait, ça aurait dû être visibilisé complètement : on met en place une instance provisoire, présentée à l'AG en tant que telle, ou présentée au collectif. La cooptation ça a des avantages, mais ça a aussi ses inconvénients. Il faut que la cooptation soit décidée collectivement. Ça s'est même fini en procès. C'était un choc, une déception. Je m'attendais pas du tout à ce que ça finisse comme ça.



Deuxième partie



**La Transmission**



## Chapitre 4



# Prendre sa place, laisser la place

*Ça y est la transmission est lancée. Les personnes entrent dans la danse, en action et en interaction, avec chacune ses sensibilités, ses affects, ses peurs, sa position et ses attentes. Selon la façon dont la fonction de direction est conçue, portée et incarnée, les transmissions seront tout à fait différentes. Et que l'on ait une place à prendre ou à laisser, le moment de la transmission bouge les lignes.*

## La place singulière des fondateurs

Prendre la suite d'Alexandre et Pierre, tu te dis : « Paye ta mission impossible ! » Le pouvoir est vraiment trop personnalisé, c'est compliqué.

Je suis arrivée 2 ou 3 ans après la création donc depuis un bon moment, mais Alain [l'ancien gérant], il est vraiment ancré. Une des craintes que j'ai exprimée, c'est comment trouver notre place, sachant qu'il est encore là et qu'il a toujours eu une place importante. Quand il y avait un problème, si je donnais une réponse qui ne convenait pas : hop, ils passaient par lui.

On fait déjà pas mal de choses sans qu'Alain soit concerné : des clôtures de comptes d'entrepreneurs un peu plus difficiles, des recrutements sur la fin d'année. Avec Miguel [mon co-DG], on a pris déjà ces responsabilités là. Et Alain laisse aussi la place. Dès l'instant où il a fait son accompagnement, qu'il a acté qu'il était prêt à laisser sa place, il s'est petit à petit effacé sur certaines choses ; et nous, à l'inverse, on a pris notre place, réellement notre place pour pouvoir gérer les choses.

Entre un membre fondateur et quelqu'un qui arrive après, ce n'est pas tout à fait les mêmes enjeux psychologiques. Le poids des membres fondateurs, c'est quelque chose d'important, ils ont ce statut supplémentaire.

Au moment où je pars, c'est vraiment les fondateurs qui quittent l'arène. Il y avait au sein de la

coopérative une espèce de peur, d'appréhension ou d'interrogation sur ce qui va se passer après.

On était assez inquiets, puisque Valérie [ancienne DG] était la seule qui portait la vision globale, qui pouvait répondre à des tas de questions sur des éléments financiers, juridiques, sociaux, sur l'histoire... C'était aussi se passer de tout ça. Première réaction : la peur. J'entendais beaucoup de gens qui disaient : « Mais comment on va faire ? » C'est vrai que moi, il me manquait 12 ans d'histoire.

Les anciens ont peut être des choses à dire, ne serait-ce que parce qu'ils font le lien avec le passé. Je me suis toujours astreint à ne pas donner de ligne directrice sur le futur. Mais je veux bien faire un rappel au passé en disant : « Vous faites comme vous voulez, mais on aurait fait comme ça. » C'est à partir de l'histoire romancée de la coopérative qu'on retrouve un certain nombre de fondamentaux, d'archétypes, de mythes. Il faut les repenser, il faut les dire. La place des plus anciens, c'est de raconter notre histoire. J'avais imaginé une espèce de « conseil des sages », des petits vieux qu'on met dans un coin, et qu'on ressort quand on en a besoin pour demander un certain nombre d'avis. Il ne prend aucune décision, on vient juste le consulter. Ça peut être pervers parce qu'en même temps, ça peut bloquer l'innovation, ça peut bloquer le changement de direction. Il n'y a pas de solution miracle.

## Une légitimité à construire

J'avais besoin d'être légitime vis-à-vis de mes collègues et du reste de la coopérative. C'était quelque chose de très important pour moi parce qu'on passe après un directeur qui est en place depuis 20 ans, avec une assise et une posture. On s'est présentés en tant que membres du conseil d'administration dans cette optique d'entrer dans la direction. J'avais besoin d'être élue à l'unanimité, d'être légitime pour au moins l'ensemble des associæes présenz. Ça m'a rassurée en fait.

Je ne sais pas si c'est de se sentir légitime ou d'avoir la perception qu'on est légitime vis-à-vis des autres, mais dans le cheminement ça a été important qu'il y ait eu cette reconnaissance de légitimité par le conseil d'administration à l'unanimité, et par l'assemblée générale. Ça a été acté de manière très positive. Il y a eu zéro discussion sur la légitimité de Sophie et Miguel. C'est le résultat de ce cheminement parce qu'il y a deux ans ce n'était pas gagné ! Als ont gagné en poids, en posture. Pour auz, ça a été un cheminement aussi. Qui n'est pas fini. Ça fait partie de mes satisfactions, de voir que les gens ont évolué.

Une partie de la légitimité est venue de Pierre qui nous a dit : « Vous pourrez le faire largement aussi bien que moi puisque ce que vous allez raconter, ce que vous allez écouter, ce sont des choses que vous faites tous les jours. »

J'ai besoin qu'on me dise : « Tu peux aller jusque là », sinon, je m'auto-censure. Donc j'ai besoin qu'on me dise qu'à certains endroits c'est le conseil d'administration, à d'autres la co-DG, à d'autres la coordination suivant ce dont on parle... Je pense que c'est une construction de légitimité en fait.

### Passages de relais

On se dit que ce serait mieux s'il y avait une forme de rotation permanente. Donc on est sur un scénario un peu comme ça, et moi je dis : « OK, si je ne suis pas centrale dans la direction, je veux bien rester. » Cette forme de tuilage, ça ne marche pas du tout. Je sais que je ne le referai pas ! C'est clair, j'aurais dû arrêter en même temps que les autres [co-DG] ! Tu ne peux pas avoir une équipe tournante. En fait, chaque fois que dans une équipe de direction il y a du changement, il faut tout remettre sur l'établi, tout retravailler, tout réapprivoiser, sinon ça merde !

Je n'étais pas contre l'idée d'avoir quelque chose de tournant. Mais ils m'ont convaincu dans le fait qu'il fallait une forme de stabilité quand même, ne serait-ce que pour les partenaires et pour les clienz de nos entrepreneurs aussi, qui signent un certain nombre de choses avec nos noms.

On décide à la fin de l'année de partir et puis surtout, on décide de ne plus rien faire. Pierre et moi, on continue à assurer un certain nombre de choses mais en réalité, c'est déjà plus nous qui décidons.

Je pense notamment à un sujet hyper important : le recrutement. On a dit très vite à Claire, Jean et Élise [futurz co-DG] : « Les gens qui vont être recrutés maintenant, ce sont des gens avec qui vous allez travailler, donc c'est à vous de les choisir. Nous, on ne recrute plus. »

Assez souvent, si je me sens seul sur un sujet ou pas en capacité de répondre, je vais me dire : « Tiens, comment Valérie aurait-elle fait ? Qu'est-ce qu'elle faisait dans ce genre de situation ? »

La première intuition c'était qu'il fallait protéger les petiz jeunes des vieux fondateurs qui vont les martyriser, et du coup avoir un endroit dont ils ne font pas partie.

Trois jours après l'AG je l'appelle [le DG sortant] pour avoir un conseil et je me dis : « Le mec plane en fait ! On a échangé la posture. Il n'est plus DG, c'est fini ! » On ne suit pas sa préconisation donc voilà, la messe est dite.

Je pense que Valérie aurait eu la maturité elle-même de dire : « Là, je deviens gênante, je préfère partir. » C'est quelque chose qu'elle a régulièrement exprimé dans le CA, par exemple. Je pense qu'elle avait cette maturité, que probablement elle l'aurait fait d'elle-même. Mais ça a été devancé.

C'est bien que je reste un an au moins pour finaliser cette transmission sécurisée : un an dans l'équipe d'appui, puis après je pense que je resterai

un peu au CA tant qu'on veut bien de moi, histoire de ne pas lâcher tout d'un coup.

J'ai voulu être discret et je l'ai été beaucoup trop dans plein de situations. En même temps, sans m'en rendre compte, j'étais trop présent dans plein d'autres situations de manière totalement involontaire et malencontreuse. Donc une vraie difficulté de trouver ma posture. Je sais que Jean en a beaucoup souffert. Il a mis énormément de temps à me le dire et moi je ne m'en rendais pas compte. Au bout de six, huit mois j'étais toujours là et je trouvais qu'il ne communiquait pas assez en interne, je trouvais que ça manquait de vision et d'impulsion dans ce qu'on avait à faire. Enfin, voilà, j'avais des reproches de DG à faire à d'autres DG. Je les exprimais, mais sans doute pas de la bonne manière. Ça m'irritait, ça m'énervait. Je n'étais pas serein avec ça. Donc je n'arrivais pas à exprimer les choses de manière sereine. Je ne m'exprimais pas sur le bon ton et pas de la bonne manière.

### **Définir les rôles**

Comme toute organisation un peu alternative, énormément d'activités étaient réalisées en dehors d'un schéma fonctionnel classique. Souvent, ça retombait sur moi. Il y a beaucoup de choses que je faisais, l'ayant toujours fait, n'ayant jamais réinterrogé mon implication dans ces activités-là : de liens, de partenariats, de sollicitations aussi par l'extérieur.

Ce sont des choses que j'ai absorbées au fur et à mesure de la croissance de la structure. Donc je ne me suis jamais posé la question de savoir si c'était dans ma fiche de poste. Quand tu crées quelque chose, tu fais les choses comme elles viennent. Au moment d'embaucher des gens tu te dis : « Qu'est-ce que je vais détacher de ce que je fais ? », mais il y a toujours une part qui reste incompressible, qui appartient à un halo d'activités liées à l'origine. Progressivement, l'organisation se structure et s'institutionnalise et toute cette part là se révèle à la lumière. Il y a des choix qui sont faits de les conserver ou pas. C'était une partie du problème dans la transmission. Peut-être parce qu'au départ, on n'a pas su définir vraiment le cadre de la direction et poser ça clairement comme étant un objectif en soi.

C'est un peu la difficulté dans ce type de coopérative où t'as l'impression que tu es à la fois en direction opérationnelle, en direction politique et quelque part, tu es en même temps en train d'écrire la Constitution en permanence. Ça fait beaucoup quoi ! Pas en terme de quantité de travail, ça fait beaucoup de pouvoir.

On a eu des discussions très importantes pour définir ce qu'est une gérance. C'est comme ça qu'on a réussi à faire en sorte qu'il y ait des candidatures qui apparaissent. An gérans est un mandataire social. Il n'y a pas une fiche de poste, ça ne veut pas dire grand-chose. C'est un élu, il y a un recrutement politique. Les gérans portent le projet politique,

l'incarment, l'animent. Alors pas touz seulz, il peut y avoir plein de débats, d'instances qui les aident. Quand on transmet un mandat social, on transmet le portage d'un projet politique. Il faut être en mesure de le porter et de réfléchir à ce que l'on fait, pourquoi on le fait, avec quelle vision à long terme, quelle stratégie, quels axes. De le représenter et le faire vivre, l'animer.

En prenant la gérance, on ne savait, ni l'un ni l'autre, ce qu'on allait faire. On avait zéro expérience. On n'avait aucune formation spécifique. Ce qu'on a appris sur notre activité, on l'a juste décalé en disant qu'on l'applique aussi pour l'entreprise. On a commencé à être les premiers cogérants entrepreneurs-salariés. On avait des idées bizarres puisqu'on a commencé à dire : « La stratégie, c'est nous touz. Ce n'est pas un pôle qui fait la stratégie. » La gérance, elle essayait d'être déjà responsable légalement de la structure. Le reste, c'est quelque chose que dès le début on s'est mis à partager, soit avec des gens externes, soit en interne. Donc on était plutôt des représentants légaux d'un groupe avec une bonne dose d'inconscience. On n'a pas dit : « On devient gérants donc pendant deux ans, on décide. Et puis au bout de deux ans, on fait le bilan. » On est vraiment dans l'animation. Tu peux avoir un mandat de cogérance et c'est pas pour autant qu'on va te demander de décider à la place des autres. Au contraire, il faut plutôt retravailler la démocratie partout, tout le temps, y compris dans le travail.

Il y a une histoire de biais de démocratie où les entrepreneurs-salariés n'ont pas les moyens de s'investir dans leur mandat, ce qui fait qu'il y a énormément de choses qui portent sur la direction générale et un peu sur la présidence. Il y a un vrai problème d'accès à la connaissance. On est sans cesse en train de trouver le juste équilibre entre d'un côté notre intention d'avoir de la transparence, de la démocratie, de permettre aux gens de participer et de l'autre leur capacité et les moyens qu'on y alloue. On est sans cesse en train de trouver cet équilibre. Je pense que c'est la partie la plus difficile dans l'exercice du mandat. On doit porter beaucoup et on doit préserver aussi bien les équipes que les entrepreneurs. On ne doit pas faire reposer la lourdeur sur eux, on doit faire en sorte que ce soit le plus simple pour eux. Quitte à en pâtir soi-même. Il y a des biais que Valérie [ancienne DG] m'a transmis, involontairement je pense. Parfois elle m'a dit : « Il faudra que tu arrives à avoir quelqu'un qui t'aide. » Mais en même temps, dans les faits, ce qu'elle me transmettait, c'était clairement : « Tu dois partir à Paris. Ton billet de train, tu te débrouilles, tu le prends tout seul. L'hôtel, pareil. Et si on part à trois parce qu'il y a le président et qu'il y a un ou une administratrice : c'est pareil. Tu t'en occupes, tu prends les billets parce qu'ils n'ont pas le temps. »

Thierry a été embauché en direction déléguée au départ, sur un poste type DAF<sup>16</sup>, au moment où il y

---

<sup>16</sup> Direction administrative et financière

avait justement le début d'une grosse crise de croissance. Il y avait besoin de compétences en gestion beaucoup plus approfondies pour piloter la Scop. Donc ça s'est professionnalisé. Je pense que quand on a été en difficulté dans la croissance d'Alios il y a eu un désir de structurer et de redonner vraiment un rôle fort à la direction parce qu'il y avait le feu et qu'on ne savait pas faire autrement, ou on ne pouvait pas. Cette forme de gouvernance, à mon avis, elle était un peu contraire à l'esprit même d'Alios, un peu en décalage avec les fondements même du projet. Je pense qu'il y avait un truc qui n'était pas tranché sur le type de leadership, le type de management.

Il y a des tas de métiers que je ne maîtrise pas du tout. Souvent je lui disais : « Là, par exemple, tu prends telle décision ? C'est quoi la règle ? » Elle me disait : « Il faut que tu t'attaches aux principes. Il faut que tu jauges. »

Je me suis rendu compte qu'une fois qu'elle était partie j'étais, aux yeux de tout le monde, la personne qui pouvait transmettre les us et coutumes, c'est-à-dire toute la partie non verbale, toute l'oralité, la manière dont on procède en équipe. En fait, tous ces petits trucs qui n'existent pas, qui sont nulle part, qui ne font pas l'objet de procédures, qui sont juste des habitudes de faire, du fonctionnement. Mais en même temps ce sont des valeurs et de l'histoire commune ! Donc je me suis retrouvé à devoir être garant d'une mémoire que, tout au mieux, j'aurais pu retransmettre dans une version très déformée, avec mon biais de perception.

## Apprendre en marchant

Les compétences elles viennent au fur et à mesure, comme moi j'ai pu les acquérir au fur et à mesure.

Souvent on se dit que gérant, c'est un métier. Enfin, même le politique en général. Donc c'est réservé à quelqu'un qui sait, qui a fait. On peut aussi jouer, s'approprier la fonction. Peut-être qu'on fera moins bien sur des trucs, mais peut-être qu'on fera aussi bien pour accompagner les gens à coopérer. Peut-être qu'il n'y a pas besoin forcément d'une filière ou d'avoir un cursus. On a consacré une bonne partie d'une université de la coopérative à ce boulot de démystifier, de casser des mythes ou des idées reçues du culte de la direction, puis de revenir un peu sur notre cheminement. Ce n'est pas par la technique ou par le métier qu'on a pris la cogérance, c'était bien par le politique et le projet, le structurel. Si on l'a fait, c'est que n'importe qui peut le faire, en gros. Techniquement, on peut apprendre, donc ça ne compte pas vraiment. Mais qu'est-ce qu'on veut trouver dans une gérante ou un gérant sur lequel on ne pourra pas transiger ? L'empathie, l'écoute. On s'est aperçu qu'on était quand même un bon paquet à être en capacité de rentrer dans ces clous-là. Je pense que ça a bien aidé.

J'ai tout appris en autodidacte. Je n'étais pas du tout compétent en gestion, en juridique et tout ça. Je ne fais que de l'autoformation.

Tout le monde est monté d'un niveau.

Ce qui est le plus important, finalement, c'est plutôt quelle posture on a dans la manière d'appréhender les choses plutôt qu'un mandat. C'est ce que je réalise au bout de deux ans : ce ne sont pas des savoirs et des savoir-faire, en fait. Ce sont uniquement les savoir-être. Pour les savoirs et savoir-faire on peut créer des procédures, on peut sortir de l'oralité.

Ça ne demande pas de compétences techniques particulières. Ça ne demande pas d'avoir des connaissances en gestion financière ou en RH. Il y a des compétences à avoir sans doute, des savoir-être, mais ce ne sont pas des compétences techniques.

Il y a besoin d'un pied à l'étrier sur tout ce qui est communication externe, partenariale, etc. Mais en fait, pour tout le reste, als sont déjà parfaitement au courant. Als n'ont rien à apprendre.

### **Y aller en équipe ?**

Je faisais partie du CA de préfiguration et j'ai apporté l'hypothèse de faire une direction générale à plusieurs et une présidence de conseil d'administration à au moins deux associæes. À la direction générale, on devait être trois.

On part assez vite sur cette hypothèse d'une transmission en interne à deux ou trois. Mathilde [qui devait être la troisième co-DG] est arrêtée là, elle reprend progressivement. On est parti à deux, alors qu'à un

moment, l'hypothèse à trois était envisagée. Ce sont les aléas. On a convenu d'une co-direction, en disant que c'est lourd à porter tout seul et que à deux als le sentent bien, als s'entendent bien c'est important.

À partir de 2007-2008, la cogérance a toujours été collective. Il faut en permanence qu'il y ait un pouvoir collectif, jamais une personne unique. Dans l'ESS, il faut forcément que ce soit du collectif.

Il y avait au moins un duo, un binôme à la direction.

Je suis devenu cogérant avec Mehdi dans un premier temps, puis tout seul, puis avec Claire, puis re tout seul. Quand Pierre arrive, Christine dit : « Ça serait bien que vous fassiez un tandem. » Donc on a commencé à travailler sur ce registre-là. Lui ayant la connaissance, l'expérience, sachant quoi faire. Moi, juste du temps et de la bonne volonté en dehors de mon activité d'entrepreneur-salarié.

C'est hors de question d'y aller tout seul... à trois, ça a plus de gueule !

Je ne me serais pas lancée toute seule. Le fait d'être avec Miguel, avec qui on s'entend très bien, avec qui on discute beaucoup, on a un peu la même vision des choses, ça m'a fait me dire : « Bon, allez, vas-y, n'aie pas peur, on y va quoi ! » Je pense qu'on est vraiment très complémentaires. Et si on prend la direction à deux, c'est pour que tout ne repose pas sur une seule personne et qu'on soit ensemble à gérer la structure.

C'est quelque chose qu'on avait vraiment réfléchi quand on a travaillé sur la gouvernance. Au niveau de la direction générale, on a décidé que ce soit Miguel qui soit le directeur général et moi, directrice générale déléguée. Même si on est d'accord tous les deux qu'on est vraiment au même niveau, on engage la coopérative au même niveau etc., il fallait quelqu'un sur le papier qui soit DG. Miguel avait envie de partir, et moi j'avoue que c'était un peu compliqué de partir en directrice générale parce que j'accompagne aussi une autre CAE, donc j'ai énormément de boulot.

On va intégrer la coordinatrice générale puis le responsable financier, à quelque chose qui va s'appeler l'équipe de coordination, une espèce de directeur en fait. C'était un dispositif *ad hoc* pour la transition, puis on a maintenu ce truc.

Si j'avais continué, j'aurais proposé qu'il y ait deux personnes en direction générale. Il faut avoir les moyens financiers pour ça, parce que forcément ça pèse.

J'ai été désigné le 15 novembre en direction générale. Seul. Il n'y avait pas de scénario avec une seule personne à la direction générale au départ. En décortiquant avec l'équipe support, on s'est aperçu qu'en fait, cette demande de co-direction était pour venir faciliter les relations interpersonnelles. On était dans un truc contradictoire. On fonctionne en autogestion, mais avec ce scénario on remettait une hiérarchie avec une co-direction qui ferait tampon et

qui permettrait de coordonner et gérer l'équipe : une manière peut-être de ne pas prendre la responsabilité des dysfonctionnements. En mettant quelqu'un, on lui transfère vraiment cette responsabilité. Les scénarios de base étaient plutôt sur plusieurs personnes, sauf qu'il y avait d'autres enjeux – autour de l'information, de la communication, de la facilitation des temps collectifs, etc. – et on avait besoin de mettre des moyens plutôt là.

### **Penser ou panser les relations interpersonnelles**

Sur la direction générale, on a fait beaucoup de trucs à trois. Ça nous permet d'avoir un socle commun, on est en co-direction sur quelque chose de très partagé. Ça veut pas dire qu'on était tout le temps d'accord, mais ça se jouait malgré tout ensemble. On s'apprivoise un peu, puis on va se spécialiser petit à petit. On était suffisamment différents. On arrivait à se parler, à faire exister les contradictions, à ne pas être d'accord, et du coup, ça créait quelque chose de plus intéressant. C'est la qualité de ces échanges qui fait que ça marche, le fait de faire groupe de direction qui permet que ça se passe bien.

Rapidement, la confiance est venue et on a fait ensemble. On a appris ensemble. On a vraiment créé une équipe. Je pense qu'on a eu de la chance. Le fait qu'on soit vraiment capable de se parler de tout : de nos difficultés, nos états d'âme, nos histoires, de la charge mentale. On a beaucoup partagé. Il n'y avait pas d'en-

jeu de pouvoir. Ce n'est pas si simple de transmettre cette complicité, il n'y a pas de recette pour le faire.

Thierry et Florence ont travaillé longtemps en duo. C'est un duo qui fonctionnait assez bien. Après, quand on était tous les deux avec Thierry, ça s'est moins bien passé, c'était moins fluide. On a fait énormément d'efforts tous les deux pour que ça se passe bien, mais ce n'était pas naturel. On avait des personnalités vraiment très différentes. J'étais plus dans le développement, dans l'intuitif, avec un côté parfois un peu incontrôlable. Thierry ne supportait pas cela. On a parfois des façons très différentes de faire, des peurs qui ne sont pas au même endroit, des priorités qu'on met à certains endroits et pas à d'autres. C'est vraiment lié aux personnalités.

Le tandem ne fonctionne plus aussi bien que ça. Ça commence franchement à m'épuiser très, très sérieusement. Je me sens très seul. De fait, je me retrouve trop souvent à avoir le sentiment de récupérer les conneries de mon co-DG. C'est très lourd et très fatigant.

### **Jongler avec différentes casquettes**

Je n'ai jamais voulu être à 100% permanent. Je me disais : « Je ne peux pas, j'ai envie de garder toujours un côté entrepreneurial, d'avoir de l'activité qui dépend de ma propre implication, ne pas être totalement soumis à une fonctionnalité de structure. » J'ai gardé une zone de liberté. Je devais être à peu près

entre 20 % entrepreneur-salarié et 80 % structure.

Je tiens à ce que dans ma fonction de direction, je reste sur le terrain à accompagner des entrepreneurs parce que pour moi, c'est ce qui fait sens dans ce que je veux faire.

Pauline est centrale et il me semblait logique que la permanence soit aussi représentée dans la cogérance. Elle a expérimenté ça pendant un an, et puis s'est dit : « C'était plus facile de séparer parce que ça me donnait une charge mentale énorme. » Donc, on est bien dans une logique de cogérants-entrepreneurs. Je dirais que dans l'imaginaire collectif antérieur, dans une CAE, la gérance ne peut être portée que par un permanenx. Souvent, c'était qu'un seul gérantx, il n'y avait même pas de collégialité. Ça change maintenant dans les coopératives, mais il y a encore dix ans, ce n'était pas le cas.

Les cogérantz ici sont strictement bénévoles. Ils ont leur activité d'entrepreneurs-salariés. Il n'y a pas de rémunération de quoi que ce soit. Ce qui veut dire qu'en fait, ils ne peuvent pas consacrer un temps extensible à la cogérance. On va consacrer une journée par semaine physiquement à la coopérative.

## Chapitre 5



# Tracer la route

*Si seulement les transmissions pouvaient se faire en un claquement de doigts... nos histoires pourraient s'arrêter là ! Mais une transmission est un processus et ce processus n'apparaît ni linéaire, ni reproductible d'une transmission à l'autre. À chaque transmission son chemin, sa route, et les options ne manquent pas : temps d'échanges plus ou moins formels, groupes de travail, accompagnements, procédures de décision et modes de gouvernance, temporalité, implication du collectif, etc. Chaque coopérative s'organise et concrétise la transmission à sa manière et pendant ce temps, l'activité de la coopérative ne s'arrête pas...*

## Faire le lien entranz sortanz

Le DG de transition m'a accompagné dans la prise de poste. Il m'a mis dans les *mailing* listes un mois et demi avant d'arriver. J'ai pris aussi le soin d'appeler Marie-Anne [l'ancienne co-directrice qui était déjà partie]. Elle m'a fait part de son expérience dans la coopérative, comment elle voyait les choses. C'était sympa de sa part de prendre le temps de partager et de répondre présente.

Ils ont tout dans la tête, il n'y a rien d'écrit, c'est le bordel.

Dans une boîte comme ça, c'est important de savoir qui fait quoi et comment. Il n'y a pas que du technique qui se transmet. La transmission technique pendant six mois a été de voir qui faisait quoi, comment, quels étaient les outils utilisés. Même s'il le savait parce qu'en tant qu'entrepreneur, il voyait bien les outils qui avaient été utilisés et il avait participé à plusieurs groupes de travail. Il était déjà quand même vraiment dans le bain.

On a fait quasiment tout à deux. Pendant ce temps-là, on s'est très peu dispatché de choses. Je me suis pas mal posé en observateur au départ pour regarder comment elle faisait. D'un point de vue purement opérationnel, c'est tout ce qui s'est passé, c'est-à-dire qu'elle ne m'a transmis aucun document tout prêt, ou aucune procédure. Elle m'a transmis à l'oral ce qu'il y avait sur l'essentiel de chacun des sujets et j'ai retranscrit ça à l'écrit. Tout ça dans

une posture d'observation pendant un bon moment, jusqu'à ce que je commence à prendre en main certaines choses et que ce soit elle qui observe et me fasse des retours. Elle m'a transmis très peu de savoir-faire et très peu de savoirs. Tout ce qu'elle m'a transmis, en tout cas, tout ce qui me sert aujourd'hui, ce sont les savoir-être, c'est toute la phase d'observation. C'est aussi plein de temps en off, des soirées passées ensemble. C'est développer aussi la relation de proximité et de confiance. En tout cas, c'est une transmission très orale. Je prenais des notes que je sauvegardais sur des tas de sujets. À la fin, on a copié son ordinateur sur un disque dur, ça a clôt la transmission matérielle. On a perdu... enfin, non, on a investi beaucoup de temps sur cette transmission parce qu'on a fait quasi toutes les choses à deux. À son départ, les choses se sont précipitées, j'étais assez vite seul en opérationnel.

C'est très bien qu'il soit là pendant un an, de façon à faire le tuilage et de continuer l'apprentissage de la direction. On a besoin de lui pour certaines choses et pour continuer à apprendre cette nouvelle fonction.

J'étais très rassuré, il était disponible. Il a passé beaucoup de temps avec nous pour débriefer. On s'est beaucoup appuyé sur lui. J'ai démarré parce que je savais qu'il était là et qu'il était content de transmettre.

## Avancer collectivement

Personne ne sait comment prendre le truc. C'est finalement Jean qui va proposer des soirées pour démerder le machin. On propose qu'il y ait un groupe de travail qui s'appelle Groupe suivi transmissions. Puis, on fait une proposition autant sur le fond que sur la forme. On présente ce projet à l'AG de juin, avec le soutien du CA. En septembre, je suis réembauchée à temps partiel pour appuyer le processus de transmission, sachant que la passation doit se faire sur l'AG de décembre. Ma priorité, c'est le groupe de travail. On va se réunir tous les 15 jours avec des représentants du personnel, du CA, des associés et on va passer en revue un peu toutes les questions.

J'ai le souvenir d'un conseil d'administration que je situerais vers janvier 2014, où on dit : « Bon, ça va passer très vite, si on prend pas les choses en main, si on ne s'organise pas collectivement pour qu'il y ait bien une direction générale qui voit le jour bientôt, ça ne va jamais se faire. » C'est à ce moment-là que le conseil d'administration décide de la création du groupe de travail, avec l'objectif d'aider cette transmission. Ce groupe de préparation de la transition, ce n'est pas une instance chargée de recruter une direction générale, c'est plutôt une instance qui est conçue pour aider et pour accompagner la direction générale actuelle à faire en sorte qu'il y ait une direction générale future. La première chose dont se saisit le groupe, c'est le mal-être de Pierre [mon co-DG].

Un groupe de travail a été lancé. Les groupes de travail sont ouverts, quelle que soit son ancienneté, qu'on soit sociétaire ou non, CAPE<sup>17</sup>, CESA, peu importe. L'objectif du groupe de travail : faire un livret sur la gouvernance, qui est un des matériaux de capitalisation de cette phase de transmission. On a arrêté le groupe de travail sur la gouvernance parce qu'on a lancé deux autres groupes de travail. Un sur la réorganisation de l'équipe et le lien avec la direction générale. Et un autre groupe de travail sur la facilitation : qu'est-ce que c'est que la facilitation ? Quelle est la définition de la facilitation ? Quelle forme ça va prendre ? Quelles seront les missions ? Comment ça s'incarne ? On a lancé ces deux groupes qui ont eu une petite période de turbulences en mars 2020. Pendant deux ou trois mois, il n'y a plus eu de réunion. Assez vite on a dit : « Quel que soit le contexte, il faut qu'on continue. Ce sont des enjeux fondamentaux, donc on continue ces deux groupes de travail. » Même pendant le confinement, on a continué de faire les réunions, à distance au départ, puis de nouveau en physique.

On devait avoir un tiers d'équipe support et deux tiers d'entrepreneurs-salariés. Il y avait une réunion tous les mois et demi / deux mois. Il y a eu une bonne dizaine de réunions. À partir d'avril, l'équipe support

<sup>17</sup> Le Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), issu de la loi sur l'initiative économique du 1<sup>er</sup> août 2003, est utilisé au démarrage de l'activité dans la plupart des coopératives d'activités et d'emploi.

venait en force et se retrouvait en nombre supérieur au nombre d'entrepreneurs. Dans l'étude des scénarios, on s'est bien aperçus qu'il y avait vraiment un scénario venant de l'équipe support et un scénario venant des entrepreneurs. Les enjeux n'étaient pas les mêmes des deux côtés. À force de discuter, de comparer les scénarios, et notamment quand on les a passés à la moulinette économique, de facto, il y en a deux qui ont sauté.

Les groupes de travail ont fait une forme de capitalisation et de propositions de nouveaux fonctionnements, un peu plus formalisés.

Je n'avais pas envie de quitter dans la colère ou dans la violence. J'avais vraiment envie de quitter proprement sur un processus collectif. C'est pour ça qu'à un moment donné, je me suis accroché en disant : « Je ne vais pas, sur un coup de tête, claquer la porte et tout envoyer balader. Par rapport à tout ce que j'avais vécu avant, ça n'aurait eu aucun sens. »

On met d'abord en place la structuration juridique et on déconnecte un petit peu l'aspect personnel de la direction générale. On met la structure en place. Après, on travaille sur la passation des personnes à la direction générale. Ça se fait assez bien. Ça permet de faire les choses un peu calmement et pas d'un seul coup. À l'usage, c'est intéressant. On repart avec un accompagnement pour la fin d'année 2020 et pour 2021, portant sur la transmission de la fonction de direction. On organise un petit peu les choses, des

articulations aussi avec le CA. On arrive en juin à une première étape statutaire où on passe d'abord en SA. Je prends la fonction de direction générale formellement en juin et je viens de la laisser au 31 décembre. Et donc, c'est au CA d'octobre qu'est acté le fait que c'est Miguel DG et Sophie DGD.

Je sentais une divergence d'appréciation, des appréhensions qui s'exprimaient sur comment on allait faire. Assez vite, le sujet s'est retourné collectivement. On s'est dit qu'en fait, le sujet c'est : comment on gouverne Bacoop ? Où est-ce qu'on prend les décisions ? Qu'est-ce qui marche et qui ne marche pas et où est-ce qu'on va pouvoir changer des choses ? On a ouvert des potentiels, c'est là où j'ai trouvé une intelligence collective. On a dépassé la peur première, qui pourrait nous faire nous tromper de sujet, pour aller vers l'enjeu principal.

### **Choisir une élection sans candidax ?**

On a fait une élection sans candidax où on était quarante personnes. Ne participaient que ceux qui voulaient. Tout le monde peut voter pour tout le monde. Enfin, il faut que les gens soient là. On était majoritairement des entrepreneurs. On a fait deux tours et à la fin, ça a été vraiment un grand plébiscite.

Ça s'est bien passé, si ce n'est qu'on a identifié que la première personne qui propose un binôme pose quelque chose qui est ensuite pas facile à gérer. On n'a pas bien préparé l'élection sans candidax. On

a été séduits par le concept, mais on n'a pas pris le temps de suffisamment le préparer en amont.

Je me souviens de conseils d'administration où on essayait de travailler sur comment ça allait se passer : élection sans candidax, pas élection sans candidax ? Ça a entraîné un peu des troubles. Une fois, dans la foulée de l'AG, un conseil d'administration s'est réuni : il a duré des heures. C'était vraiment un moment très critique. On sentait toute la tension qu'il y avait pour désigner des personnes aux différents mandats. Ça m'a vraiment marqué comme étant une difficulté à passer un cap.

Pour la nomination de la troisième cogérante, au moment du départ de Grégoire, on a procédé à une élection sans candidax au cours d'un séminaire. Il y a le nom de Lucile qui est sorti, qui n'était pas du tout au courant d'ailleurs. Heureusement que ça s'est fait avant l'assemblée générale, sinon, il y aurait pu avoir un refus de sa part. Ça lui a permis effectivement de se préparer à l'idée qu'elle pouvait être cogérante. J'étais enchanté de l'élection sans candidax puisque c'était deux ou trois minettes qui sont sorties naturellement alors qu'il y avait trois coqs qui avaient tenu les rênes pendant quelques années.

### **Articuler les différentes instances**

Ça se passe très bien avec les coprésidenz, parce que j'ai confiance et parce que auz aussi ont confiance en nous. Le conseil d'administration, pareil.

Il y a aussi un bon tandem présidence - direction générale. Ne pas être tout seul, je pense que c'est essentiel.

Le président a joué un rôle assez central, il m'a transmis énormément de choses au niveau de l'animation de la vie coopérative. C'est tous ces pas-de-côté qu'il m'a permis de faire. Tous ces temps de discussion, d'analyse en commun, c'étaient des transmissions énormes sur l'aspect, non pas opérationnel, mais plutôt sur l'aspect démocratique et gouvernance, comment on va faire un vote au consentement ou comment faire sortir les enjeux, etc. Le rôle de la présidence est fort. Sur tous les premiers mois, je ne l'ai pas du tout perçu, mais en fait, aujourd'hui, la personne qui continue de me transmettre, c'est clairement le président.

Ce qui a été mis en place aussi, c'est un binôme d'administrateurs avec qui il y a un suivi de ma feuille de route. On fait un point tous les mois ou tous les deux mois : comment avancent les chantiers en cours, sur quoi on a besoin d'aide et potentiellement l'identification des tensions, etc.

Les coprésidents, c'est un homme et une femme. Comme Miguel s'était déterminé comme DG, on s'est dit : « On ne va pas avoir un président et une direction formellement masculine, alors qu'on est à 70 % féminin. » Ça penchait pour que Gwenaëlle soit présidente. Ça s'est fait tranquillement comme ça.

C'est le CA qui formellement nomme la direction

générale et donc on ne fait qu'entériner en AG. C'est un truc qu'il va falloir retravailler, l'articulation CA/AG, pour que l'AG ne se sente pas dépossédée de ses prérogatives. On va voir comment ça se gère dans la durée, mais c'est passé assez naturellement, cette passation-là. Depuis 2016, on travaille quand même avec une respiration de deux AG et trois séminaires d'entreprise par an, et puis un grand moment de rencontres qu'on appelle notre CoopPicnic. Il y a des réunions de codirection, avec les deux DG et les deux coprez. Ils se voient en visio une heure ou deux tous les 15 jours pour faire le point. On l'a réfléchi et on le travaille comme une coprésidence en appui à la direction. Je trouve qu'on a un truc intéressant là.

### **Penser la temporalité**

Une fois que j'ai fixé les dates – parce que ça c'était important – on est rentré dans le process. Depuis qu'on est rentré dans le process, il y a deux ou trois ans, tout se fait très progressivement.

Tous les hommages sont à rendre à Alain, qui a géré le tempo.

Je suis censé démarrer le 15 juillet, mais en fait, fin juin je suis déjà en train de commencer. J'étais censé démarrer à mi-temps au début pour avoir le temps de clore mon activité, puis assez vite je me fais happer complètement. On avait imaginé six mois de transmission, et en fait à mi-novembre, elle a dû arrêter.

Quand je suis partie à mon tour, il y a des trucs où tu te dis : « Le temps se raccourcit », parce que tu pars bientôt et tu vois ta *to do list* de trucs que t'as jamais eu le temps de faire. Tu as envie aussi d'avancer et de laisser la situation la plus propre possible aux suivants.

La transmission, c'est un long processus avant de trouver vraiment un équilibre qui s'installe dans la durée. Une espèce de truc qui ne se révèle pas tout de suite, mais qui peut resurgir à un moment donné.

Tu ne peux pas faire une transmission sans y mettre les moyens.

### Reconnaître le symbolique

Alain a débarrassé son bureau et m'a dit : « Il faut que tu prennes mon bureau, c'est fort symboliquement. »

Après l'AG, lors de notre séminaire équipe-instances, on a fait intervenir les personnes qui ont fait le diagnostic RH pour faire le bilan de cette année de crise, le bilan de la direction transitoire, remercier François [le DG de transition] et passer le relais. Ça a été un moment un peu symbolique, de passage de relais au niveau de l'équipe et des instances.

Tout ça se termine par l'assemblée générale fin 2014 où là, il y a quelque chose qui est important pour moi : une vraie petite fête de départ pour Pierre [mon co-DG] et moi. Il y a un côté symbolique extrêmement

fort. Il faut tourner la page symboliquement pour que le témoin soit transmis et pour qu'il y ait quelque chose qui soit une investiture. Il y a une investiture pleine et complète du trio en cette fin d'année, même s'ils ont déjà commencé à tenir les rênes.

C'est les 10 ans de Mecano en novembre. Je ne l'ai pas du tout perçu à l'époque, mais clairement c'était un super moment pour le faire. Tu remobilises de la mémoire ; tu refais circuler de la culture commune. C'est un moment de transmission beaucoup plus large, pas que de la direction. En décembre, on fait une grosse AG : quelque part c'est surtout le départ d'Alexandre et Pierre de la DG qu'on fête et puis on nous accueille à la direction générale.

Je ne l'ai pas senti comme un adoubement, ce n'est pas nos modalités. Cette légitimité ou légitimation font que les postures ont et sont encore en train d'évoluer. Mais là, clairement la légitimité, ce n'est pas moi qui la donne, elle s'est construite et elle est donnée. En CA, il y a eu des moments très symboliques.

### **Accompagner les personnes...**

Alain [l'ancien gérant] a eu un accompagnement important sur sa place, sa posture. Dès l'instant où il a fait cet accompagnement, j'ai senti un réel changement dans la relation et dans le fait d'évoluer aussi vers de la passation.

Avant même de décider de quitter j'avais un *coaching*, un accompagnement dirigeant, qui m'a aidé à clarifier ce qui était de l'ordre de mon projet personnel – une activité professionnelle indépendante – et ce qui était de l'ordre de ce que je mettais dans Alios. Parce que pour moi il n'y avait rien du tout de séparé. J'ai pu retravailler, re-démêler quelles sont mes aspirations personnelles, quelles sont les aspirations du collectif, quelles sont mes activités personnelles, quelles sont celles qui sont plus liées au collectif, etc. Après mon départ du mandat, je devais gérer plein de trucs qui m'arrivaient encore, donc à un moment donné, j'ai demandé une médiation à la coopérative pour trouver un accord. Ça a permis de poser pas mal de choses, d'exprimer vraiment de façon profonde mes aspirations. On a fini par trouver une forme d'accord qui a été présenté au conseil d'administration. Disons que ça a plus débouché sur un accord de sortie parce que le collectif n'était pas en mesure de me répondre sur pas mal de sujets. Du coup l'idée était d'acter une sortie et de trouver un arrangement financier pour que ça puisse se faire. C'était vraiment la fin du processus. Mon contrat salarié s'est arrêté et je suis resté associé de la structure. La médiation m'a aidé. Je le vois comme espace de réparation, d'écoute, qui a été décrété, décidé collectivement et validé par le CA, etc. Il y avait quelque part une reconnaissance aussi de ce que je vivais pour m'aider à passer le cap et aider la structure à passer le cap.

Le Groupe suivi transmissions dit : « Avant même de savoir qui va vous succéder, il faut savoir qu'est-ce que vous allez devenir. » Parce qu'en effet, quand on a passé dix ans avec un tel investissement dans une boîte, si c'est une boîte capitaliste on revend ses parts. On est riche, et puis on fait autre chose. Mais dans une organisation comme la nôtre, on te dit : « Merci, au revoir, ciao. » Tu n'as même plus de boulot salarié. La première question dont se saisit le Groupe suivi transmissions, c'est à la fois d'accompagner Pierre [mon co-DG], avec une forme de *coaching*, et puis de poser des règles de réassurance, de dire : « Quand vous allez cesser d'être DG vous continuerez à être salariés de Mecano, et on va réfléchir ensemble à ce que vous pourriez faire de manière à ce que vous puissiez continuer à apporter quelque chose à la coopérative, et en même temps que vous ne preniez pas trop de place et que vous laissiez la place aux suivants. » Je trouve que c'est une démarche vraiment intéressante.

Ce groupe a aussi une mission d'appui à Pierre et Alexandre. Je pense que c'est peut être la partie la moins réussie du Groupe suivi transmissions. Mais, il va quand même y avoir un accompagnement de Pierre. Je pense qu'il en est très insatisfait. En tout cas dans ses missions il y a bien de s'occuper des anciens, mais les anciens n'en font pas partie, alors que nous on en fait partie, qu'on l'anime même assez fortement, de manière assez volontariste.

J'avais demandé à pouvoir bénéficier d'un accompagnement à la prise de poste avec un regard extérieur plutôt en termes de *coaching*.

L'accompagnement a permis de faire sauter des petits doutes que je pouvais avoir, des petites appréhensions, des choses comme ça. On a demandé à continuer l'accompagnement, de façon à savoir comment se positionner en tant que responsable de structure, par rapport aux collègues aussi.

### **... et le collectif**

On est parti, je dirais pas d'une crise, mais d'un moment un peu tendu. Avec les accompagnements qu'on a eu, ça a permis de faire évoluer la structure dans un environnement beaucoup plus serein. L'accompagnement de Manucoop au démarrage a vraiment permis de nous poser et d'avancer tranquillement sur certaines choses. Ça a permis de vraiment poser les choses et de voir qu'on était sur la même longueur d'onde quant à l'évolution d'Océan, et de voir qu'on allait vraiment suivre le même chemin. Ça rassure d'entendre les gens se positionner. On a eu un accompagnement aussi au niveau de l'équipe. On a fait des analyses de pratique avec une psychologue du travail. On a pu se dire les choses, et le fait qu'il y ait une intervenante extérieure a permis de le dire de façon apaisée et normale, sans que ça parte en sucette au bout de trois mots. Que ce soit au niveau de la personne qui part, de l'équipe d'accompagne-

ment ou du conseil d'administration, il faudrait que tout le monde fasse un accompagnement comme ça.

En fait l'accompagnement a été présent à chaque étape. Il a été dès le départ sur la réflexion stratégique. Ensuite, il a été dans l'accompagnement à la gouvernance et au choix du nouveau statut juridique. Il a été présent au moment de l'élection sans candidat, puis sur comment on fait pour non seulement transmettre mais aussi communiquer autour de cette transmission. Tout le long du parcours, on a toujours été accompagné. Je pense que la sérénité, elle vient de l'accompagnement.

J'ai été responsable d'amener quelqu'un qui se porte garant du process, et moi, ma fonction c'est d'être sur le fond. C'est un regard extérieur qui permet de dépasser ces jeux, ces postures individuelles ou collectives.

C'est là que Frédéric intervient : on refait appel à Manucoop. On est en confiance et c'est efficace de travailler avec des personnes à qui on n'a pas besoin d'expliquer ce qu'on est en train de faire !

On s'est fait accompagner par une Scop sur ce qu'on a appelé « la nouvelle gouvernance » en se disant : « Non seulement la personne peut changer, mais ça peut être aussi le mode de gouvernance. »

On a poursuivi l'accompagnement sur le groupe Facilitation. Une autre personne nous a accompagnés sur l'organisation de l'équipe avec la volonté de faire un état des lieux complet. Clairement, ce processus

de réorganisation de l'équipe a été aussi une forme de vraie transmission pour comprendre : Qu'est ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'on fait vraiment ? Quels sont les services ? Qui fait quoi ? Où ? Qu'est-ce qui marche ? Qu'est-ce qui ne marche pas ? Ça a abouti sur un scénario global qui a été adopté au consentement par l'ensemble de l'équipe support, avec cinq embauches, et surtout la définition de la mission facilitation.

Je pense qu'à l'union régionale<sup>18</sup>, avec leur cycle de formation, on aurait pu trouver toutes les réponses qu'on cherchait. À la même période, on était face à un discours qui disait : « Il faut bien intégrer que les CAE sont des entreprises comme les autres. » On n'avait pas très envie d'entendre ça, et ça nous a un peu freiné. Si on arrive à s'acculturer avec ceux qui veulent bien nous transmettre, dans un entourage où on partage au moins un certain nombre d'approches, ce sera peut être plus simple.

### **Gérer des chantiers concomitants**

J'avais postulé avec cette feuille de route en annexe. Il fallait lancer tout un chantier sur le système d'information dès les premiers six mois. J'avais dit : « Écoutez, je ne le ferai pas maintenant, ça ne va pas être possible de tout mener de front. » J'avais d'ores et déjà repoussé à 2021, et on a fait le lancement officiel en janvier 2022. Dans le cadre du diagnostic

---

<sup>18</sup> L'Union régionale des Scop et Scic (Urscop)

ressources humaines (RH), il y a eu plusieurs pistes identifiées sur lesquelles je me suis appuyée à mon arrivée. Il y avait un chantier sur la communication interne disant : « On ne peut plus envoyer autant de mails aussi longs à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, ce n'est plus possible. Il faut donc centraliser et structurer la communication. » Il y avait un autre élément qui était autour de la vie d'équipe, du fonctionnement de l'équipe, puis un autre élément autour des conditions de travail de l'équipe aussi. Ce sont des chantiers qu'on a repris avec l'accompagnement RH. La gouvernance partagée, c'est un élément sur lequel le CA est très demandeur. Et en même temps, je suis arrivée dans une organisation assez hiérarchique, avec une seule DG, des responsables de pôles, une équipe. J'hérite de ça, donc je dis : « On structure un peu ; on apprend à se connaître ; on fonctionne déjà comme ça. Si on veut mettre en place une gouvernance partagée, par rapport à l'organigramme des présents, ça ne me paraît pas complètement aligné. Et pour tout changer maintenant, ça va demander trop d'énergie. En plus, il faut qu'on soit accompagné pour le faire. C'est vraiment un truc qu'il faut qu'on planifie, sur lequel on ait un peu d'espace-temps et un peu d'espace-sous aussi pour pouvoir le faire. » Donc, j'ai décalé dans le temps et je pense que ça se mettra en place plutôt en 2023. C'était une feuille de route assez dense sur laquelle je pense que j'ai réalisé deux des six éléments qu'il fallait faire en six mois et ça fait bientôt deux ans...

Le travail sur la réorganisation de l'équipe m'a permis de voir qu'il y a des choses qui ne relèvent pas de moi et qu'il faut qu'on sorte de ces schémas. Je pense que derrière ces schémas-là, il y a eu peut-être un faux sentiment de trahison des valeurs, ou en tout cas d'incarner une forme de verticalité, en déléguant des missions subalternes. Pour moi, en fait, il y a clairement de l'autogestion en déléguant les bonnes tâches aux bonnes personnes.

Le modèle économique : il y a tout à reprendre. La vie d'équipe : il y a tout à reprendre.

J'ai fait deux ans comme ça en cherchant un peu ma place. La première chose que j'ai fait dans la co-gérance de façon vraiment active, ça a été d'animer la partie projet politique dans nos réunions d'information collectives. J'ai trouvé que c'était une bonne entrée. C'était vraiment une façon de s'acculturer à notre entreprise.

Sophie va reprendre la suite, en tant que directrice, au sein du CSE<sup>19</sup>. Ça fait partie de l'environnement favorable de cette transmission. Je sais que pour traiter les cas difficiles, y compris les conflits, on peut faire appel au CSE qui va intervenir d'une autre manière auprès de la personne, pour aider à débrouiller ce qui est de la responsabilité de la coopérative de ce qui ne l'est pas dans les parcours individuels. Et ça aussi, ça s'apprend en marchant. On a

---

<sup>19</sup> Le CSE (Comité social et économique) est l'instance de représentation du personnel.

une culture collective qui se crée. Sophie et Miguel ont suivi un peu ce cheminement aussi, et ça permet de mieux mesurer ce dont on doit se sentir responsable, de ce dont on peut ne pas se sentir responsable. C'est important dans cet esprit de responsabilité et de charge mentale par rapport aux fonctions.

C'est à cette époque-là qu'on a re-questionné le modèle économique qu'on avait à l'époque. La première des choses qu'on a faite, c'est de se passer de fonds publics, de subventions.

Juste avant, on a décidé de changer le taux de contribution, donc c'est le bordel pour nous. Ça clarifie les modes de fonctionnement, mais comme tout mode de calcul, il y a des gens que ça favorise et des gens que ça pénalise. C'est la règle la plus chiant et la plus compliquée à changer dans une CAE. C'est quand même un peu rock'n'roll de faire ça à ce moment-là. C'est Pierre et Alexandre [les co-DG sortants] qui ont poussé en disant : « Vas-y on met tout dans le même paquet et ce sera fait. » C'est plutôt formateur de toute façon les grosses galères au début, ça te pousse dans les postures. C'est un peu d'adversité. Tu plonges, quoi ! Au lieu de barboter au bord du bassin pendant des plombes, t'es obligé d'y aller et ça ne veut pas dire que t'as pas de bouée, qu'il n'y a pas des gens qui regardent.

## Chapitre 6



# Vivre la transmission

*Et puis une transmission, c'est aussi un moment de vie plus qu'un processus désincarné. Des personnes se détachent d'une responsabilité qui les habitent quand d'autres mettent des habits nouveaux, parfois pas immédiatement à leur mesure ni à leur image. Toujours est-il qu'il faut changer de place : j'y suis, je n'y suis plus, j'y suis encore un peu, je reste dans l'ombre, je n'y suis plus mais...*

*Apparaissent des formes plus ou moins organisées de tuilages et d'attachement qui aident, et parfois aussi entravent.*

## Partir progressivement

Je pense que j'ai dû lâcher prise progressivement. Il y a une question de pouvoir, c'est-à-dire que je ne m'accroche pas. J'ai zéro problème avec cette transmission dans ma tête. Il fallait simplement que ce soit le moment pour moi. On verra cette année comment ça se gère très concrètement, mais je vais être plus en appui, à la demande. C'est un jeu assez complexe : à la fois je lâche, et à la fois je prends, et je montre que la personne est en capacité de prendre. Après avoir quitté la direction, je reste un an chargé de mission : sûr, courant 2023, je m'arrête. On l'a travaillé comme ça. Je pense que c'est bien. Ça ne peut pas être une période trop longue parce que la posture risque d'être rapidement un peu compliquée et problématique pour moi. Je termine la transmission ; ça les tranquillise, et ça me permet de partir tranquillement de l'équipe d'accompagnement.

En réalité, j'ai le sentiment qu'à partir de la mi-2014, déjà, je ne fais plus grand chose. Ça m'aide à réfléchir sur la dimension symbolique de la fonction. Symboliquement, c'est toujours moi, mais pratiquement, je ne fais plus rien. C'est marrant parce que jusque là, je viens toujours travailler avec un costard en étant rasé avec des chaussures de ville. Je décide volontairement, à cette époque là, d'arrêter de me raser, de mettre des jeans et de venir en baskets pour, y compris visuellement, dire : « Je suis sur le départ. » Ça n'a absolument pas marché !

Au départ j'avais prévu de quitter le CA tout de suite et c'est vrai que c'était compliqué. Il fallait me remplacer parce qu'il me restait six mois. En plus, c'est au moment où le Covid est arrivé. Je suis donc restée six mois et finalement, c'était sympa. Ça a fait un départ progressif. Je faisais attention aux positions que je prenais, c'est-à-dire que je n'allais pas prendre des décisions qui pouvaient engager l'avenir là où je n'étais pas opérationnelle pour les mettre en place. J'avais très, très peur d'être lourde parce que je suis un peu grande gueule de temps en temps et qu'il fallait que je fasse gaffe.

Pour Pierre, les choses étaient plus simples. Il continuait à faire des trucs informatiques, mais vraiment de loin. Moi, j'étais là, ça restait mon bureau. Je restais partie prenante dans des projets qui étaient directement liés à la coopérative. Dans ma tête, c'était évident que je devais partir de Mecano à un moment ou un autre. Mais j'étais en train de travailler aussi aux projets dans lesquels je pourrais m'investir demain. Il m'a fallu trois ans et demi de salariat avant de dire « basta » parce que je voyais bien que je ne servais plus à rien, que je pouvais gagner ma vie par ailleurs, et donc j'ai décidé de partir.

### **Partir, mais garder le lien**

J'ai dit : « Je ne me représente plus, c'est clair. » J'avais très peur de peser. Parce qu'on le voit dans des coopératives où les ex-dirigeanz, même à la

retraite, restent au CA, ou présidence d'honneur. Et moi je n'avais pas envie de ça. Quand on est fondateur ou fondatrice, la parole, elle pèse même si on dit des conneries. Je ne voulais pas ça pour eux. Rester disponible : oui, mais sans mandat et sans position de pouvoir. Rester simplement si on a besoin de moi pour des informations, pour des idées, même si ce n'est pas LA solution. Je discute régulièrement avec Arnaud [le nouveau DG], mais ce n'est plus du quotidien : on n'en est plus là. Maintenant, c'est plus sur les grandes orientations. On discute souvent de projets annexes qui sont venus se greffer, des trucs qu'on avait entamés et qui finalement commencent à voir le jour.

La transmission s'est faite sans à-coups, en me forçant à essayer d'être progressivement le moins présent possible tout en continuant à affirmer que je peux être là quand il y a besoin. Je continue à assister aux réunions mensuelles. J'apporte quelques éclairages historiques ou techniques, mais pas forcément d'éclairage politique, en essayant de me forcer à ne pas prendre la place de qui que ce soit. On n'est pas égaux. J'ai une vraie difficulté, un vrai défi à continuer à participer aux discussions en essayant de lâcher le pouvoir d'un historique. Parce que tu te rends compte qu'effectivement, quoi que tu dises, ça n'a pas le même poids. Il faut être très, très vigilant pour ne pas abuser, pour essayer de peser le moins possible.

Je dis : « Je ne m'en vais pas complètement, je

suis toujours à votre disposition. Je veux bien avoir un regard un peu comme un grand-père. » Ce n'est pas tout à fait une transmission au sens où on l'entend habituellement. Il y a bien une continuité qui se fait dans le temps, dans la prise de fonction.

L'idée était de quitter en restant associée, pour continuer une partie de la mission. J'étais élue dans des réseaux professionnels au niveau national et régional. Il se trouve que non seulement j'étais à chaque fois la seule CAE, mais j'étais aussi la seule femme.

### **Rester dans la coopérative**

Une chose qui est compliquée dans les CAE et les Scop, c'est la position des personnes qui sont fondatrices, qui sont dirigeantes et ensuite qui redeviennent salariées, ou entrepreneures-salariées. Quasiment du jour au lendemain, c'est-à-dire après l'AG tu n'as plus accès à rien. Ce qui est logique, mais en même temps, c'est difficile à vivre, parce que tu es toujours dans la structure, donc tu vois les choses se faire. Tu as créé la structure et il faut te retirer, mais en même temps tu es encore tellement dedans. Il y a des formes de progressivité à installer. Après, je suis resté dans la coopérative parce que j'étais également entrepreneur-salarié. Pour autant, il y a toute une partie de choses que je faisais encore au titre d'Alios. J'ai eu énormément de difficultés à différencier ce qui était de l'ordre de mon activité et ce qui était de

l'ordre de l'activité du collectif puisque depuis que j'ai créé Alios, j'avais toujours été impliqué dans tous les projets de la structure. Donc c'était un gros, gros souci. Au départ, quand j'ai quitté mes mandats, je me voyais pas quitter Alios. Je voyais toujours des zones de développement et des projets à mener, qui me semblaient avoir du sens pour la structure. Mais je n'avais pas de mission claire et précise pour les réaliser. D'autre part, il y avait toujours des activités que je menais par défaut en n'étant plus officiellement dirigeant ou salarié-structure, c'est-à-dire qu'en fait je continuais à les faire parce que personne dans l'équipe n'avait les compétences ou n'avait le temps pour les réaliser. Il y avait toute une série de petites choses, mais qui finissaient par représenter un temps. Ça a duré, ça a pourri un peu la situation. Ce n'était pas clair. Je pensais vraiment, objectivement, que je pouvais encore trouver une place même en tant que fondateur pour le développement de projets d'Alios, mais ça n'a pas été possible.

C'est quelque chose qui est à préparer, c'est-à-dire accompagner le sortant y compris s'il doit rester. Parfois c'est bien qu'il parte brutalement. Ça dépend de l'histoire de la structure. Mais s'il reste, il faut l'accompagner parce qu'une fois qu'il a lâché ses mandats, il faut aussi être assez lucide ou accompagné pour se dire : « Il faut continuer à lâcher les choses. »

## Faire face aux difficultés du départ

J'avais une difficulté, un deuil qui était très difficile parce que même si j'avais en moi cette aspiration à partir, je pouvais avoir du mal à la reconnaître et à la mettre en œuvre. Il y avait énormément de freins en me disant : « Ça fait partie de moi », donc qu'est-ce qui va se passer le jour où ce n'est plus là puisque j'avais commencé en 1990. C'est vingt ans en fait. On te dit vingt ans de ta vie, ça s'arrête et tu vas devoir recombinaison tout ça, et avoir d'autres repères, d'autres lieux d'appartenance, d'investissement et d'action.

J'avais du mal un peu comme un ancien comédien ou un chanteur qui quitte la scène, il va vivre un moment où il n'est plus au centre du monde, et ça c'est vachement compliqué. Tu as l'impression que tu passes dans l'ombre, que tout le monde t'ignore.

Ça n'a pas été facile, au niveau économique notamment. Ce serait bien que les dirigeants puissent avoir une période de revenus qui s'étale parce que concrètement, j'étais engagé à fond et à un moment donné le salaire s'arrête. Il faut d'un seul coup que t'aies assez de clienz. Tu peux pas te mettre au chômage parce que sinon tu ne peux plus être entrepreneur. Donc il y a un truc là qui n'était pas géré. Fin du mandat, AG, fin du salaire, terminé. C'est rude. Quand je suis parti de la coopérative j'ai quand même touché une prime. C'était une petite compensation. J'ai mis beaucoup d'énergie, j'ai relancé, et puis Alios m'a

apporté un tel réseau que les clienz étaient là. Ça n'a pas été long à redémarrer. Mais imaginons que je tombe en déprime et que je me mette un tel coup sur la tête, que je n'arrive plus à faire les prestations. Tu te fous au chômage et voilà.

### **Accepter une nouvelle posture**

On a beau changer de casquette ou changer de posture, les autres gardent toujours leur lunette. Si j'ai l'impression, moi, d'être toujours Arnaud, en fait, je suis aujourd'hui la direction générale. Et mon individualité, elle a disparu dans cette transmission. Quand bien même il y a des gens qui me connaissent avant à titre personnel, ils ne me perçoivent plus de la même façon. C'est un biais qui est assez fort. J'ai mis beaucoup de temps à comprendre ça. Ça a été même douloureux parfois. Avoir des états d'âme ou varier dans ses émotions n'est tout simplement plus possible. Personne ne m'a jamais dit : « Tu n'as pas le droit d'être en colère », mais on se rend compte avec le temps que chaque fois qu'on va avoir une émotion trop forte, qu'on est en colère, c'est surdimensionné, exponentiel. Si moi je dis à la fin de la journée : « J'en ai ras le bol, ce truc-là, ça m'énerve », ça va mettre une tension qui n'est pas du tout la même que si mon voisin de droite dit exactement la même chose avec la même voix ou même plus fort.

J'ai eu la bonne idée d'avoir mon deuxième enfant à ce moment-là. J'ai pris un mois de congé parental

de mi-août jusqu'à mi-septembre.

Le bâton, je l'ai reçu un peu plus tard. En tout cas, je l'ai accepté un peu plus tard. J'étais en période d'essai parce que je suis en recrutement. J'avais quand même une incertitude par rapport au fait de rester ou pas. Sur un recrutement extérieur, je trouve que la question de la période d'essai se pose. C'est un poste sur lequel il y a tellement de questions, tellement de transmissions nécessaires.

### **Tout le monde est embarqué**

Cette transmission passait par clarifier la stratégie, que tout le monde se sente posséder l'entreprise et ait l'occasion de pouvoir émettre un avis. Toutes les personnes ont pu participer à ce travail. Quand elles ne connaissaient pas, c'était l'occasion de le découvrir en le faisant. Ça a permis sur quelques séances de travail de fédérer tout le monde autour de la stratégie et du futur de la coopérative. Et quelque part, je pense que c'est l'élément fondateur de la bonne transmission.

On a voulu fédérer tous les gens autour d'un vrai projet politique. Je ne raisonnais plus vraiment en CAE, en coopérative d'entrepreneurs-salariés qui mutualisent un outil. Mais on a commencé à parler d'entreprise partagée, c'est-à-dire qu'on était plus ou moins préoccupé seulement par notre activité. Entre la coopérative et notre activité, c'était plus vraiment dissociable.

Alios, c'était l'origine communautaire, l'origine rurale, l'origine des activités du tourisme, etc. Il y a toute une histoire comme ça que les gens trouvaient sympa. Mais à un moment donné, il fallait concrétiser le fait que les associæes avaient changé, que la coopérative changeait aussi : qu'on allait partir ailleurs. Je pense que le collectif avait besoin de s'émanciper. Je le comprends comme ça maintenant, avec du recul. Il y avait un besoin de dire : « On veut vivre sans les fondateurs. » Puis un rapport à toute l'histoire, que le collectif avait envie de changer. C'était pas rationnel, c'était quelque chose qui était dans l'air. Il y avait trop de choses liées au passé que les gens voulaient changer, faire autrement. Un besoin de se réapproprier et de tracer quelque chose qui corresponde plus aux personnes et où elles en étaient.

Ces accompagnements ont permis de poser certaines choses. Les entrepreneurs-associæes, qui ne se retrouvaient plus là dedans et qui nous posaient potentiellement des problèmes, sont partis. Il y a eu une évolution du nombre d'associæes, mais aussi de la mentalité des associæes du fait qu'on ait intégré des associæes de différents milieux, que ce soient des coiffeurs, des prestataires informatiques, des formateurs, des psychologues, etc. C'était une évolution vers une plus grande participation. Puis, le fait d'avoir aussi intégré les non-associæes dans l'évolution de la structure, dans le projet de gouvernance, etc. je trouve que ça a vraiment mis en place le sentiment qu'on faisait partie de la même entreprise, du

même bateau. Au niveau de l'équipe d'accompagnement, on s'est de plus en plus sentis soutenus. Ce n'était pas l'équipe d'accompagnement d'un côté et les associæs de l'autre.

En parallèle, notre mode de fonctionnement est remis à plat en séminaires successifs : des temps de travail sur la raison d'être, nos modes de fonctionnement, les groupes de travail, comment c'est géré. Il y a la mise en place d'un copil<sup>20</sup> entre une personne de l'équipe d'accompagnement, deux CAPE, deux salariæs entrepreneurs et deux associæs. C'est cela qui fait le pilotage et qui va amener la dimension entreprise collective vraiment partagée. C'est vraiment une rupture et un saut qualitatif dans la prise de conscience qu'on appartient à une entreprise commune, qu'on est coresponsable de ce qui se passe et ce qui va se passer. C'est très important pour moi. Je me sens supporté dans tous les sens du terme dans cette démarche. J'avais beaucoup moins le poids des choses après cette période de crise qui a été dure à vivre quand même. Il y a des insatisfactions. Il y a toujours les personnes qui trouvent que ça ne va pas assez vite, mais globalement beaucoup moins qu'historiquement. Surtout, on n'est plus du tout dans le y'a-qu'à-faudrait-que, avec cette tension qu'il y avait sur l'équipe d'appui, parce qu'on avait le sentiment de ne jamais faire assez. Je trouve qu'on est sur une autre étape, où la pression continue, mais chacun

---

<sup>20</sup> Comité de pilotage (copil).

prend sa part. C'est là qu'il y a une maturité du collectif, qui a beaucoup avancé en quatre ou cinq ans. Il y a un temps important avec Sylvain de Manucoop sur *l'attention réciproque*. Cette journée, pour moi, reste un marqueur important de repositionnement respectif de l'équipe d'appui et des entrepreneurs. Ce qui a été important pour tout le monde. Je vois avec d'autres CAE une coupure entre pôle comptabilité et accompagnement. Ce travail nous a permis de recommencer à avoir un mode de relation beaucoup plus fluide au sein de l'entreprise et un fonctionnement assez serein entre équipe d'accompagnement et entrepreneurs. Cette sérénité est importante pour la suite et pour ce qui est en train de se passer. Cela fait que les choses se passent bien. Parce qu'il y a une confiance qui a été créée. Une compréhension réciproque de qui fait quoi et d'identification et de reconnaissance du rôle de chacun pour ce qu'il est, chacun étant important. C'est un peu de la mosaïque. Progressivement, les choses se mettent en place qui permettent d'avoir ce processus de transition qui se fasse sereinement.

Avec le changement de direction il y a pas mal de gens qui démissionnent, à la compta notamment. Pas par hostilité envers nous. Enfin, je ne crois pas. À chaque fois qu'il y a des périodes de transition, il y a des gros changements dans l'équipe.

Il [le DG de transition] a accompagné tous les départs des gens de l'équipe qui voulaient partir parce qu'ils ne se retrouvaient plus dans la coopérative. Il y

a eu aussi pas mal d'entrepreneurs qui sont partis.

À partir du moment où tu dis que tu vas arrêter une fonction, les gens se sentent orphelins. C'est un élément extrêmement important. En fait, les gens, inconsciemment, ne veulent pas que tu partes parce que c'est vachement plus confortable. On me dit de temps en temps : « Le fait que tu sois toujours là, ça nous rassure. Au pire, tu sers à rien, mais au moins tu nous rassures. »



Troisième partie

.....

Après



## Chapitre 7



# Regard dans le rétroviseur

*On refait le match ? On se prend à penser à l'envers la transmission, à débriefer, à capitaliser.*

*On n'est pas des héros ou des héroïnes, mais quand même, cette histoire nous a marqué. On en garde une expérience forte avec ses bons et ses mauvais souvenirs ; ses réussites, ses échecs et ses potentiels d'amélioration. Si c'était à refaire on s'y prendrait autrement, ou finalement pas ! En tout cas, partager nos expériences, en discuter, échanger, y réfléchir ensemble... c'est certainement le meilleur moyen d'arriver à destination sans se perdre en chemin, pour nous et pour les générations dirigeantes à venir.*

## Voir le positif...

Ce qui s'est bien passé de mon point de vue, c'est que les valeurs sont restées. La charte de valeurs qui a été travaillée avec tous les entrepreneurs. Voilà, ça continue !

À partir du moment où il a accepté qu'il y ait une intervention extérieure et qu'on parle de stratégie, sans que ça ne passe forcément que par lui, mais que ce soit ouvert à touz, à mon avis c'est cette décision-là, qu'il a prise en tant que gérant, qui a permis cette transition aussi sereine. On a un certain ADN, et quoi de mieux que sept ans de formation au contact d'Alain pour en avoir l'essence et pour pouvoir continuer à le maintenir, à le transmettre, à le faire peut-être évoluer, grandir, mais en tout cas en avoir connaissance et conscience. Cette transition, elle se passe dans le plaisir.

On se dit collectivement qu'on s'y prend plutôt bien. Tu vois, on fait de l'autosatisfaction ! Alors que, quand je te parle de 2013/2014, c'était un peu un champ de foire. Il y avait beaucoup d'insatisfactions permanentes, dans tous les sens et sur tous les points. Alors c'est vrai, moi je résistais des quatre fers. Et oui, j'avais un mode de gouvernance qui a pu être qualifié de « paternaliste ». Je pense qu'on a bien pris les choses. On a bien fait de se faire accompagner par l'extérieur, par quelqu'un de neutre et qui nous a donné de la méthode, parce qu'en interne, on voit bien les choses qu'il y aurait à faire, mais on

n'a pas forcément la méthode et le cheminement dans la durée. Tu vois qu'à chaque fois, on est sur du six mois/un an d'accompagnement, et c'est ça qu'il faut je crois : il faut se donner le temps de faire les choses. C'est parce qu'on a entamé cette démarche globale que les choses se passent bien. C'est parce qu'on travaille en confiance et qu'on a donné assez vite une visibilité à ce que ça allait être, qu'il n'y a pas d'inquiétude au sein de la coopérative. Alors qu'il y a eu un moment où c'était : « Mais qu'est-ce qu'on va devenir une fois que tu vas être parti ? » Il y a eu la première période de mise en place, de structuration, de développement, et moi j'ai la satisfaction de transmettre l'outil en bon état, et avec une équipe qui fonctionne.

C'est vraiment la transition qu'on voulait avoir, quelque chose de serein, travaillé, apaisé.

C'est le départ de la fondatrice qui permet tout ça, on descend d'un piédestal la direction générale. Je pense que ça a juste amorcé la dynamique et ça nous a permis de regarder les choses différemment.

Quand j'observe des temps collectifs au sein d'Alios, je me retrouve tout de suite. Dans la façon de prendre la parole, d'organiser des ateliers etc. : il y a une forme de « truc maison ». Et moi je m'étais beaucoup investi dans les formations vie coopérative, les outils supports... C'est quelque chose qui est toujours resté et qui a vraiment marqué la transmission au sein de la coopérative. Tous les nouveaux

entrepreneurs, tous les nouveaux associés vivent ces temps-là.

On n'est pas indispensable. En fait, il y a un moment où on s'en va, et ça continue bien.

C'est bien qu'il y ait pu avoir ces changements-là, et c'est aussi grâce à la transmission que ça a pu se faire, parce que du coup, il n'y avait pas le poids de l'histoire.

Cette transmission, c'était initiatique pour moi. Ça m'a permis de comprendre des choses sur moi, pourquoi j'avais créé Alios, qu'est-ce que j'y retrouvais, et à développer la capacité de rebondir, de pouvoir le faire ailleurs, dans d'autres perspectives, d'autres groupes, etc., donc ça a été plutôt un apprentissage vraiment personnel.

### **... et voir aussi ce qu'on aurait pu mieux faire**

Je trouve que ça s'est très bien passé. Après, dans le détail, si c'était à refaire, oui, je resterais un peu moins longtemps. Avec l'expérience, je n'aurais pas tout à fait la même posture. Ma discrétion n'était pas au bon endroit. Mes réactions n'étaient pas... enfin, j'affinerais un peu ma posture. Je pense que je ne recommencerais pas les erreurs qui ont pu faire un peu de mal. Oui, il y a plein de choses qui auraient pu être un petit peu corrigées. Mais non, je ne jette pas tout, au contraire. J'ai longtemps dit que c'était le truc qu'on avait le mieux réussi parce qu'en fait,

c'était mission impossible. On l'a fait quand même et finalement, on l'a pas si mal fait que ça. Mais ça n'a pas été parfait, loin de là.

On se dit que la transmission s'est bien passée, mais ça a pris beaucoup d'énergie et beaucoup de temps. À l'époque je trouve ça très insatisfaisant. Mais quand je relis les trucs, je me dis en fait c'était vraiment pas mal. On a pas forcément tout résolu mais, en fait, on soulève toutes les questions, et on en résout un sacré paquet.

On n'y serait jamais allé si les mandats n'avaient pas été limités. Moi j'en suis partisane et puis ce sont des jobs qui sont fatigants. Par contre, cela impose à l'organisation de ne pas avoir un dirigeant plus de six ans de suite. Ce qui veut dire que sur une décennie tu passes quasiment la moitié de ton temps en transmission.

Ce processus a bien pris trois ou quatre ans. Ça a été quand même assez long. Je pense que le fait que ça ait pris du temps, c'était pas mal. Parce que si j'avais dit : « J'arrête mon mandat ; j'arrête mon contrat ; j'arrête tout du jour au lendemain », c'était déstabilisant. Le fait même qu'il y a eu cette période qui se soit étalée dans le temps, même si c'était dur – dur certainement pour les gens d'Alios, dur pour moi – ça a permis quelque part de démêler des fils en prenant le temps de bien observer, de bien clarifier. Donc je pense que c'était quand même salutaire.

On va dire que la première année et demie a été

assez difficile, je l'ai vécue dans le doute. Dans la peur aussi ! Ça a été toute une année où on n'a pas du tout géré la transmission de mon activité, par exemple ! Donc elle s'est faite un peu dans la douleur. Le plus difficile, ça a été la violence cérébrale de cette période-là. C'est pas du tout humain. Ça s'est très bien passé en termes de personnes comme de conditions. Mais je me suis retrouvé du jour au lendemain avec 5 000 dossiers et 27 000 fichiers, à devoir concevoir une arborescence sur autant de diversité de sujets en un temps très court. Du coup, cette impression de survoler plein de choses, de prendre des notes dans tous les sens. Je sais que j'ai de bonnes capacités cérébrales, mais je me suis retrouvé à un moment complètement saturé d'informations. En plus j'avais encore mon activité. C'était beaucoup trop.

### **... et ce qui s'est mal passé**

Cette phase de transmission est très écourtée, en plus quand on enlève un congé parental d'un mois... ça fait deux mois et demi de transmission ! C'est très court, très précipité. L'entrée progressive dans la transmission : c'était un leurre ! En tout cas, moi, je ne sais pas faire.

Dans la manière dont on a envisagé la transmission, à aucun moment on a été collectivement en capacité d'imaginer ce qui se passerait au-delà de la transmission du mandat. Comme si la transmission ce jour-là était faite. On a eu une espèce de biais collectif

d'être en incapacité de penser qu'il y avait une suite.

Pendant trois ans et demi, je suis resté salarié. Si ça avait pu être un petit peu plus court, je pense que ça aurait été mieux pour tout le monde. Maintenant, avec le recul, je le pense. Mais sur le coup, je ne l'ai pas vu. Si j'avais pu rebondir sur autre chose au bout d'un an, un an et demi, ça aurait été bien.

La période où on est à cinq [anciens et nouveaux DG] au CA : c'est l'enfer. Mais l'horreur ! Je ne sais pas comment l'expliquer... on était peut être trop nombreux. En même temps, je ne vois pas comment on aurait pu faire autrement. Du coup, ça redevenait un espace où il y avait de l'enjeu, du pouvoir...

J'accepte complètement à contre cœur, j'ai pas du tout d'enthousiasme et je dis : « Moi je veux bien continuer à être à la direction, mais je ne veux pas être centrale. Il faut que les nouveaux prennent des trucs en mains. » Mais il y a une forme d'impossibilité en fait. Vu que je suis là, il n'y a pas à tout remettre sur l'établi, et du coup comment on fait ? Personne ne trouve sa place là dedans. Ce changement de direction est fait par-dessus la jambe. Puisque la grosse transmission s'est bien passée, si Élise reste : il n'y a pas de problème. Faisons ça vite. Moi, la première, un peu par fatigue... Tu n'as plus envie... En fait, c'est au suivant de prendre les trucs en main, c'est pas au précédent, c'était pas à nous de le faire. Enfin, il y a sans doute des trucs qu'on aurait dû faire, mieux faire, plus solliciter des gens. Le Groupe suivi

transmissions, c'est beaucoup de réunions pour peu de produits, enfin sur cette phase là, parce qu'à mon avis trop détachée de la DG.

La direction tourne parce que ça crame les gens en fait... Y a peut être moyen de se dire que si ça pouvait ne pas cramer les gens ce serait quand même bien, au-delà de la limitation des mandats. Et c'est vrai que la limitation des mandats, ça protège, mais ça met aussi des freins. Je pense que personne ne s'autorise aujourd'hui à dire : « Moi, j'ai envie de rester en fait. » C'était pas mon cas !

C'est mal passé, psychologiquement je parle. Tout le monde était très gentil. Il n'y avait pas de *clash*, au contraire ! Les gens étaient très compréhensifs, très bienveillants. Mais moi, effectivement, j'ai eu un peu de mal. Je me suis retrouvé en arrêt maladie. La transmission n'était pas aussi simple que ça, j'avais du mal à me détacher...

C'était un moment difficile au niveau humain. Franchement, j'ai même eu des moments où j'étais complètement à plat. Ça me touchait. Ça a touché à mon moral, ça a touché à mon équilibre. Je sentais qu'il y avait une énergie énorme qui était en mouvement et ça, ça fatigue vraiment. Il y a une charge émotionnelle tellement forte dans un parcours comme ça qu'à un moment donné, pour qu'elle se dissolve, ça prend du temps et ça prend de la fatigue. Il faut que ça se travaille de l'intérieur. J'ai vraiment senti ce processus là.

## Continuité ou rupture ?

C'est une nouvelle étape pour la coopérative, mais je pense qu'on l'a suffisamment bien préparée et on est vraiment en adéquation avec les coprésidents et le conseil d'administration aussi pour que, je l'espère, ça dure longtemps. C'est vraiment la concrétisation de quelque chose qu'on travaille depuis plusieurs années. Pour l'instant au moins, ça se passe très bien. On n'a pas réfléchi par rapport à des futurs mandats et tout ça. On commence à peine. Ça se verra peut-être avec le temps si on fait bien notre job. On verra si on s'y retrouve personnellement et professionnellement. J'ai confiance en l'avenir. Je pense, enfin, j'espère qu'on est là pour un petit moment, de façon à ce qu'il y ait de la stabilité, parce que c'est important et pour l'équipe et pour la structure dans son ensemble.

Ça nous a fait changer de prisme : il faut tout le temps transmettre. Il y a des choses qui sont importantes et ces choses-là, il faut les transmettre. Il faut transmettre sans cesse. Ce qu'on reçoit ou en tout cas, ce qui se passe dans son mandat, c'est directement lié à ce qu'on transmet. C'est la question de transmission au récepteur. C'est vraiment ce qu'on va incarner ou rayonner qui fait ce qu'on va s'attirer. On a renouvelé la moitié du CA. On leur a dédié un conseil d'administration d'accueil, où on leur a transmis tout un tas de choses, ce qu'on ne faisait pas avant. Pour chacune des tâches, on a un binôme aujourd'hui. Ce qui n'était pas le cas avant. Il n'y a plus d'indispen-

sables. On écrit toutes les choses. Plus on écrit, plus on pose du cadre. Tout l'enjeu est de ne pas perdre les valeurs de départ. C'est vraiment de retrouver cette recette, donc saisir l'essentiel de ce qui fait ce collectif et d'arriver à le consolider. Donc, il faut trouver le juste équilibre, ce n'est pas évident. Est-ce que ça peut avoir un impact aussi sur la qualité de vie au travail ou en tout cas sur la charge cérébrale des personnes qui travaillent, dans le sens où on se sentirait moins, comment dire, indispensable ? Avoir moins de pression du fait que tout est écrit, tout est transmissible ? Et du coup, ça ne repose pas sur moi. Si je ne suis pas là demain, quelqu'un d'autre prend mon poste et peut faire la même chose. Finalement, ça va libérer les personnes de leur travail. De plus en plus, ce que je transmets c'est la vision politique militante non formalisée de Bacoop.

On a eu un temps de redéfinition de mes missions, mais bon, les redéfinitions étaient plutôt à la marge. Je ne sais pas si c'est dans mon caractère, peut-être de ne pas tout envoyer valser.

Je pense que ça lui fait plaisir de savoir qu'on n'est pas là pour passer un coup de balai derrière lui. On est bien dans une transmission, dans la continuité.

C'est une transmission qui s'est bien passée, mais aussi, c'est une transmission quand même très en continuité, là où il y avait peut être besoin de ruptures à certains endroits. Moi je pense qu'on a essayé d'en produire, peut-être pas assez, après

t'essayes des choses, mais... C'est pas facile sur une transmission interne de se démarquer. Je dis qu'on n'a pas fait ce qu'Alexandre [ancien DG] nous a dit, mais sur plein de choses j'ai fait tout ce qu'il m'a dit ! Parce que j'étais d'accord, mais ça manque parfois de recul, et c'est compliqué parce qu'il y a un enjeu humain qui est hyper fort. J'ai l'impression d'avoir fait plein de choses différemment d'eux, vraiment plein, mais peut-être qu'il faut des ruptures plus franches, sur certains sujets notamment.

Je pense que c'est plus compliqué cette transmission-là. Pour autant, peut-être qu'à la fin on se rendra compte qu'on a plus avancé à la lumière de cette crise que sur une transmission qui se passe bien et où en fait, les grands équilibres ne sont pas perturbés, y compris ceux qui sont problématiques.

Il y a un élan nouveau et je trouve ça vachement chouette. Mon départ a servi à quelque chose, puisqu'on a vraiment réussi à changer plus que ce que moi je n'aurais fait. Ça a fait de l'air de changer les gens. Ce qui était finalement assez satisfaisant pour moi, c'est qu'il n'y a pas eu de gros changements. En même temps j'aspirais à ce qu'il y en ait plus que ce qu'als ont fait. À la fois, tu te dis : « C'est que ça fonctionne à peu près », et à la fois je trouvais un peu dommage qu'il n'y ait pas plus de changement, parce que c'était l'occasion.

## Capitaliser...

Le fait de vivre la transmission, ça m'a donné un « regard transmission » : voilà comment on voit, comment on fait, comment on fonctionne. C'est un souci aussi de pouvoir transmettre à tous les niveaux.

Il incarne des choses et moi, j'en ai incarné d'autres. Moi j'étais beaucoup sur l'intuition. Je m'en suis rendue compte quand on a fait la capitalisation. Ça, ça ne peut pas se transmettre.

Le collectif existe, il est constitué ; il vit, il vit même plutôt bien ; il est solide. C'est un peu comme si on avait de la poterie et qu'aujourd'hui, plutôt que de s'attacher à écrire la recette, il faut préparer ce collectif à la cuisson ou à l'émail, c'est-à-dire que c'est à la fois bien comprendre d'où il vient et fortifier, solidifier, consolider.

Pour le moment, on est vraiment au démarrage, mais je compte bien essayer de capitaliser sur tout ce qu'on a fait comme travail de transmission pour pouvoir l'avoir sous la main quelque part.

Après l'avoir vécu, j'ai commencé à analyser et théoriser ce qu'est une transmission, comment ça se passe et les points d'attention. Mais au moment où j'étais dedans, j'ai eu énormément de difficultés à le faire.

Je me suis aperçu que c'est quelque chose qu'on n'avait pas traité dans la phase transmission. J'ai exprimé le besoin de capitaliser : à la fois sur le man-

dat, à la fois sur notre processus de transmission, et à la fois sur l'histoire et le fonctionnement de la coopérative.

La suite de la transmission a été de faire réaliser la capitalisation du mandat de Valérie et d'en tirer une matière retranscrite sous format audio sur un temps de séminaire, qui a été un temps célébré unanimement par tous les présents et présentes. Il fera vraiment partie de ces petits points d'histoire de Ba-coop. Un documentaire de 45 minutes capitalise les instants de ce séminaires en vidéo. La transmission, elle est essentiellement là.

### ... partager ...

Si on peut aider d'autres coopératives à avoir des transmissions souples, douces, sereines, on peut partager là-dessus avec grand plaisir. Quand j'ai vu ce que ça peut représenter d'extrêmement violent et douloureux pour certaines coopératives, c'est presque un devoir pour nous de transmettre comment nous on a fait, sans avoir la prétention de dire que c'est la meilleure façon de faire.

Assez rapidement dès septembre 2020, on a proposé un temps sur la transmission à Sète lors des rencontres Copéa<sup>21</sup>. On a fait un atelier où on a parlé justement des changements de gouvernance lors des transmissions des mandats. Parce qu'il y a

---

<sup>21</sup> Réseau de coopératives d'activité et d'emploi

effectivement toute cette vague générationnelle de fondateurs créatrices dirigeants et dirigeantes qui s'en vont. On a aussi sollicité un accompagnement pour monter une formation : « Ce qui fait la réussite ou non ? Quelles sont les étapes clés d'un point de vue fonctionnel, organisationnel, à partir des retours d'expériences ? » On a fait ça sous forme d'ateliers. On va poursuivre ce travail-là sur la base d'une sorte de fiche-type qui peut être amendée, et qu'on peut étayer avec de plus en plus d'exemples.

### **... et anticiper**

Je suis en train de me dire que mon mandat s'arrête dans un an et demi, il ne faut pas trop tarder à réfléchir. Parce que si on veut transmettre, changer ou modifier des choses, ça prend du temps. En fait, ça se prépare dans la durée.

Clairement, je vois mon mandat comme étant un mandat de transmission, c'est-à-dire faire en sorte que ce mandat soit transmissible dans le temps, de manière fluide, opérationnelle et du coup, de dégager de ce mandat toutes ces questions de culture, d'histoire, de pratiques, de valeurs et de faire en sorte que toutes ces choses-là existent, que les écrits soient là, pour éviter que l'oralité ne vienne déformer ou faire perdre le sens ou l'origine même des choses à travers le temps. Donc c'est poser un maximum de supports qui soient écrits, visuels ou graphiques. Comment le collectif arrive à formaliser ce qu'il est ?

Le jour où quelqu'un arrive, je n'ai finalement qu'à lui transmettre des procédures opérationnelles sur le mandat, sur la partie vraiment pratico-pratique logistique, mais c'est tout-à-fait minime. Après, bien entendu, il y aura des choses à transmettre de l'ordre des valeurs ou de l'appréciation.

Si je devais un jour reprendre un poste de direction, je mettrais beaucoup plus d'enjeux sur la transmission mais au fil de l'eau, et sur le fait de penser la suite beaucoup plus tôt. Et en même temps, ce n'est pas possible de faire bosser les gens en continu sur tous les sujets, donc il faut bien s'arrêter de temps en temps, mettre plus d'enjeux sur des transmissions avec des séminaires de deux ou trois jours, où tu formes vraiment les gens, où tu arrives à aller un peu en profondeur. Cela dit, les séminaires au vert c'était quand même un peu ça, c'était Alexandre [ancien DG] qui parlait, qui racontait l'histoire, mais du coup il y a une transmission de plein de choses, de manière de faire, etc.

Je pense qu'il faut penser la fin de son mandat dès le début. En fait quand tu prends le mandat, il faut que tu te demandes déjà comment tu vas le déposer. Et je pense que ça, on ne l'a pas assez fait.



## Postface



# Retours sur la méthodologie du récit croisé

Ce livre a été réalisé au sein de la Manufacture coopérative par un collectif qui a imaginé et mis en œuvre un processus de collecte puis d’agencement de témoignages. Il a été possible grâce à la générosité des 12 personnes qui ont accepté de faire le récit d’une partie sensible de leur vie professionnelle. Merci à elles de nous avoir accordé un peu de leur temps et offert beaucoup de leur expérience pour que cet ouvrage puisse exister.

### **Des récits croisés pour apprendre des expériences des autres...**

L’enjeu commun de la construction d’un récit croisé était clair. Il s’agissait de rendre accessible une immersion dans des expériences réelles qui pourraient servir la compréhension de la diversité des situations et tenter d’apprendre des difficultés de transmission – mais aussi des transmissions réussies – pour aider les générations coopératives sui-

vantes à mettre en discussion ces situations et peut-être éviter certains pièges.

La façon d'y parvenir l'était moins ! Elle a fait l'objet de nombreux tâtonnements pour découper et recomposer les entretiens autour d'un séquençage thématique et d'une chronologie. Il a fallu passer à la hache les centaines de pages d'entretien pour réaliser le puzzle des chapitres, devenu casse-tête lors des séances de validation / déplacement des pièces entre chapitres et au sein des chapitres. L'exercice est peut-être compliqué par le choix d'un format très ouvert pour mener les entretiens (« Raconte-nous la transmission que tu as vécue »). Il aurait sans doute été plus simple (mais moins riche ?) de poser des questions répondant à une grille prédéfinie. Nous sommes arrivés à ce livre, il aurait sans doute pu être agencé de mille autres manières. D'autant que le récit est la vision des personnes qui racontent. Une même « histoire » est toujours vécue différemment par ses protagonistes. Il n'est ainsi pas question d'une quelconque objectivité, mais bien de visions ou perceptions personnelles d'une réalité profondément subjective.

**... mais qui questionnent aussi  
nos postures et notre méthode ...**

L'exercice questionne nos postures. On a pu se sentir redevable du respect du récit donné ; être pris par le récit et se sentir illégitime pour en sélectionner des extraits ; on a pu également se sentir décalé,

voire même intrusif, en entrant dans le récit d'une personne qu'on ne connaît pas forcément, ou bien ressentir un grand intérêt de la découverte d'histoires, de parcours, qui révèlent finalement beaucoup sur les gens.

L'exercice interroge également la méthode. Une série de questionnements se sont posés à nous. Nous n'avons pas nécessairement de réponse, mais les partageons ici dans une volonté de prise de recul propre à la recherche-action.

Comme dans tout processus d'interview, quel a pu être l'impact sur les entretiens du lien entre les personnes présentes ? Dans certains cas, les personnes interviewées et intervieweuses se connaissaient très bien, dans d'autres cas pas du tout. Un climat de confiance a-t-il pu être instauré ? L'anonymisation proposée a-t-elle pu réellement garantir la liberté des récits ?

Sur la question de l'anonymat, qui nous a semblé indispensable pour sécuriser la parole, un des résultats inattendus est l'hésitation de certaines personnes interviewées à participer aux échanges suscitées par le livre, sauf à lever cet anonymat pour expliciter leur expérience en tant que participantes. Leur contribution à la compréhension des transmissions peut donc se trouver compliquée par l'anonymat. L'anonymat a également été questionné comme réduisant potentiellement la force des propos.

Les tensions, les difficultés, les souffrances ont finalement été relativement moins exprimées dans

les récits recueillis ici que lors du premier atelier de la recherche-action, réalisé lors de rencontres inter coopératives en août 2021. La dimension très intense de la relation des personnes à leur organisation est perceptible, mais les épisodes les plus difficiles des expériences de transmission sont moins mis en avant. Est-ce de l'autocensure, de la pudeur, une volonté de protéger la structure ? Ou bien les souvenirs de la résolution des problèmes sont-ils plus prégnants que leur manifestation même ? Finalement, le format « récit » n'édulcore-t-il pas les difficultés rencontrées ?

Le pari de la réalisation de cet ouvrage est de laisser les lecteurs et les lectrices absolument maîtres de la compréhension et de l'analyse de ces récits croisés pour en tirer ce qui résonne avec leur propre expérience. Dans ce contexte, fallait-il laisser les intertitres qui nous ont aidé à structurer le puzzle ? Facilitent-ils la lecture ou limitent-ils finalement la liberté d'interprétation ?

Espérons que ces questionnements partagés pourront être utiles pour la réalisation d'autres expériences de récits croisés, car ce format nous semble pertinent pour produire de la connaissance sur de nombreuses thématiques coopératives.

**... et qui s'insèrent  
dans une recherche action plus large**

Le livre lui-même est une petite pierre de la recherche-action *Transmissions coopératives*. La

masse d'informations recueillies à travers les douze interviews pourront faire l'objet d'analyses et de publications ultérieures. Par ailleurs, une université éphémère a été organisée en mars 2022. En est issu un compte-rendu, y compris sonore et en images<sup>22</sup>. Plusieurs démarches et pistes de travail ont également émergé de ce temps de rencontres : un article sur le travail politique dans les coopératives a été écrit par un groupe de participant-es et publié sur le site de la Manufacture coopérative<sup>23</sup>, et un collectif se donne rendez-vous pour des échanges de pratiques inter coopératives sur les transmissions, dans un esprit de co-accompagnement qui nous est cher.

Enfin, pour finir cet ouvrage nous proposons de s'ouvrir à un regard complémentaire, esquissé en « apéro recherche » de l'université éphémère. Le texte qui suit donne quelques points de repères sur des éléments clefs constitutifs d'une CAE et d'une posture de leadership, et les met en perspective avec une approche systémique d'une organisation en période de transmission.

*Catherine Bodet, Hilary McKee & Renaud Metereau  
La Manufacture coopérative*

---

<sup>22</sup> Disponible en ligne : <http://manufacture.coop/transmissions-cooperatives-retour-de-luniversite-ephemere/>

<sup>23</sup> Disponible en ligne : <http://manufacture.coop/travail-politique-transmission-cooperatives-de-production/>



## Postface



# Quelques repères pour ne pas perdre le Nord

Les CAE sont intrinsèquement innovantes et complexes. Bien qu'elles aient des points communs, chaque organisation est singulière. Innovation, complexité, singularité invalident l'idée d'un mode d'emploi de la transmission, d'autant que tout départ intervient dans une situation particulière. Néanmoins, les expériences des un-es sont utiles aux autres comme sources d'inspiration et de questionnement. Le départ d'un-e dirigeant-e est un événement qui est apprenant, qui fait grandir, qui émancipe et qui, souvent, ne laisse personne indemne... Cette expérience collective, cette traversée, est à éprouver. Elle est unique.

Un-e dirigeant-e part. Dans ce moment de rupture se vit un autre devenir pour la continuité de la coopérative. Cependant, comment l'éprouver sans que ce ne soit éprouvant ou dommageable pour les personnes et pour la coopérative ? Quels sont les points d'attention pour que cette traversée soit

vivifiante et augure une réussite humaine et économique ? Quelles questions s'invitent ? L'intention ici est de porter un regard systémique<sup>24</sup> en considérant que tous les éléments constitutifs d'une organisation, qu'ils soient rationnels ou relationnels, visibles ou invisibles, sont interdépendants.

Les CAE sont intrinsèquement collectives et pourtant, malgré l'existence de différentes instances de gouvernance, force est de constater leur dépendance à un·e fondateurice ou selon, à une direction générale ou gérance, en tout cas, à celles et ceux qui maîtrisent la complexité grâce à leur antériorité, leurs intuitions, leurs compétences, leurs expériences. Cela devient visible au moment où l'un·e de ces leadereuses annonce son départ. Il y a là comme une stupéfaction produite par la conscience d'un écart entre la dimension du collectif imaginé, revendiqué, inscrit dans les valeurs, décliné dans les process et ce qui survient de la réalité d'une personification de la coopérative. Avec la reconnaissance que la fonction de leadership est cruciale, se révèle le risque d'un vide, d'où émergent des peurs, des doutes, du désir ou encore de la colère, comme les récits en témoignent. Autant d'émotions qui ne trouvent pas toujours l'espace pour se dire et s'ac-

---

<sup>24</sup> Je me réfère à la Théorie des Organisations de Berne (TOB). Éric Berne est le fondateur de l'analyse transactionnelle. La TOB est une théorie humaniste de compréhension des organisations et des dynamiques de groupe. Démarche systémique, elle donne des clefs pour prévenir ou pour résoudre des dysfonctionnements.

cueillir. Elles effleurent dans ce changement crucial de la vie d'une entreprise où tout est bousculé, où tout peut basculer. Il est difficile d'éviter le chaos d'une rupture – qui vient de *rumpere* signifiant l'ouverture d'un passage. C'est donc aussi la promesse d'une nouvelle voie qui s'ouvre. La gouvernance est questionnée, les rôles sont redéfinis, des instances sont clarifiées.

Entre l'annonce du départ et la réorganisation effective se vit un changement majeur et par conséquent des « deuils ». Ils sont parfois indicibles, manifestés par des comportements plus ou moins appropriés. Mettre des mots, prendre le temps de se parler et de s'écouter, sans juger, envisager ce qui se joue est bénéfique pour éviter que des mécanismes de loyauté ou de redevabilité inconscients nuisent au système.

Dans ce temps d'instabilité de la transmission, d'autres départs sont possibles. Toutes et tous sont impactés. L'activité est suspendue, l'énergie est mise sur la gestion des processus. Une place de dirigeant-e est à pourvoir. Le nouveau ou la nouvelle va imprimer une nouvelle marque. Les places se reconfigurent.

Un-e dirigeant-e part et a envie de transmettre la culture ou « l'esprit » de la coopérative, avec le désir que « son œuvre » perdure. Tout en considérant l'effectivité d'une fonction de leadership, il s'agit tout autant de reconnaître qu'il ou elle n'est

pas seule porteuse de la dimension collective, de « l'essence » de la coopérative. Il ou elle a pu contribuer à l'impulser ou à la transformer. Cependant la culture de l'entreprise est le substrat de la sédimentation de multiples événements, des petites et grandes décisions, de tous les moments de crises et aussi des moments de fierté et de réussite. C'est le fruit d'une histoire collective vécue ou racontée. Personne n'est particulièrement dépositaire de l'histoire. Elle est intersubjective. Les membres se reconnaissent dans ce projet commun de manière perceptible ou imperceptible.

Est-ce cette culture impalpable et les intentions fondatrices qui sont à transmettre ? N'est-ce pas simplement l'occasion de mettre des mots sur « qui nous sommes » à travers ce qui a été construit et « ce que nous voulons être » à partir d'une connaissance des enjeux internes et externes ? Il sera ainsi plus aisé au successeur·e de déployer ses compétences dans le présent et le devenir.

Un·e dirigeant·e part. Elle laisse sa place et ce faisant, elle laisse le projet évoluer. C'est un chemin d'acceptation que ce sera autrement sans elle. Ce moment de transmission est l'opportunité de repenser le projet collectif.

Les CAE sont intrinsèquement vouées à croître. Entre leur création et leur développement, la façon de diriger s'est transformée. Il a fallu structurer, formaliser. Des procédures ou des « comment faire »

sont à transmettre. Quoique, ils ne peuvent suffire car l'inattendu est probable. Ne s'agit-il pas plutôt d'acquérir du discernement ? Et, dans cette réaffirmation d'une entreprise collective, confronter les points de vue pour les ouvrir ?

Une personne part. Pas n'importe laquelle. Celle qui soutenait l'édifice, souvent au détriment de sa santé, avec parfois un engagement proche du sacrifice. Elle part sans plus-value patrimoniale ou capitalistique. Il n'y a pas d'acte de vente pour marquer la transmission. À la place, des actes symboliques sont à inventer pour faciliter la transition. Il s'agit de reconnaître ce que la personne a apporté, être témoin des traces de son passage. Elle part, riche de son expérience et de ce qu'elle a donné. C'est son propre parcours qui s'est forgé. Et c'est aussi une chance pour la coopérative qui s'émancipe.

Pour Éric Berne, l'autorité dans un groupe relève tout autant de la fonction de leadership (exercée individuellement ou collectivement) que de ce qu'il nomme le « canon ». Le « canon » est créé lors de la fondation du groupe et va évoluer si cela s'avère nécessaire. Il est constitué des différents éléments de l'existence du groupe : sa vocation, ses valeurs, son identité (le nom), les critères d'appartenance et les modalités de nomination, la stratégie et les objectifs, les règles et les clauses d'amendements, la structure organisationnelle (de quelles fonctions a-t-on besoin pour mener l'activité). Il comprend aussi la culture (le métier et les moyens techniques,

les rituels, les us et coutumes, tout ce qui représente le sentiment d'appartenance...). Lorsqu'un-e dirigeant-e s'en va, ces éléments-là restent. La déstabilisation est donc à relativiser, d'autant que le changement de culture est un processus long. Partir, c'est accepter que des éléments du canon soient modifiés du fait de nouveaux choix. C'est plus difficile si les changements ne sont pas porteurs de sens, par exemple, si le leader ou la leadeuse suivante a pour seule motivation de vouloir imprimer sa marque, dire que c'est lui ou elle la cheffe, maintenant.

De manière générale, l'organisation fonctionne d'autant mieux si la fonction de leadership est en cohérence avec le canon. Si le poids des fondatrices ou si le pouvoir des dirigeant-es est trop fort ou si le canon est la seule autorité qui vaille, il y a un déséquilibre dommageable. C'est comme les deux jambes d'un corps humain. Il y a à la fois mouvement et stabilité. Cette double énergie est ressentie avec plus d'acuité lors d'un départ de dirigeant-e.

Le ou la « remplaçante » – si tant est que l'on puisse remplacer (car si la personne n'est pas indispensable pour les tâches à effectuer, elle reste irremplaçable pour ce qu'elle est et ce qu'elle a « mis d'elle ») – aura besoin de s'acclimater, de comprendre les éléments du « canon ». Ainsi, plutôt que transmettre quoi que ce soit, son ou sa prédécesseur-e peut, au cours d'un temps de transition, l'accompagner. Il ou elle change de rôle, se

met en retrait (là où l'habitude était d'être devant), répond aux questions des successeur-es, soutient leur légitimité. De son côté, il ou elle a aussi besoin d'être accompagnée pour sa propre transition.

Il s'agit de prendre en considération les personnes tout autant que le groupe en utilisant des processus ajustés. Ce temps imparti et cette énergie déployée sont durablement bénéfiques à la vie de la coopérative.

Et, finalement, il n'y a rien à transmettre.

Tout est là.

*Béatrice Poncin*

*Fondatrice et ex-dirigeante d'une coopérative d'entrepreneur-es  
Accompagnatrice d'organisations de l'économie sociale et solidaire*



## Les CAE : de quoi parle-t-on ?

Même si chaque **coopérative d'activités et d'emploi (CAE)** est différente, cet encadré propose un tour de présentation des différents rôles et instances qui les composent afin de faciliter la compréhension des situations de transmission décrites dans le livre.

D'abord, la spécificité d'une CAE est de regrouper des travailleurs et travailleuses autonomes. En leur fournissant un cadre juridique pour exercer leur activité, les coopératives proposent une alternative entre le travail salarié subordonné et le travail indépendant. Ce modèle permet de combiner autonomie, protection sociale et démocratie pour construire un rapport au travail et au collectif renouvelé.

Les CAE peuvent être multi-métiers ou bien spécialisées sur un secteur d'activité. Cette forme de coopérative se développe depuis plus de 25 ans, principalement en France où on compte aujourd'hui environ 155 CAE qui rassemblent plus de 12 000 personnes.

## **Deux types de salarié-es partagent la même coopérative...**

- **les travailleuses autonomes, ou entrepreneur-es-salarié-es**, développent leur propre activité et génèrent un chiffre d'affaires qui leur permet de se rémunérer. Un pourcentage de ce chiffre d'affaires finance le fonctionnement de la coopérative : c'est ce qu'on appelle le taux de contribution. Ils et elles bénéficient du cadre économique et juridique de la coopérative, et appartiennent à sa communauté (co-apprentissage, productions collectives, vie démocratique...).

- **les salarié-es de la structure** (dans les récits ils sont souvent désignés comme « équipe support », « permanente », ou encore « d'accompagnement »), assurent les fonctions mutualisées d'accompagnement, de gestion... et d'appui aux travailleurs autonomes dans la réalisation de leurs activités.

## **... et organisent un gouvernement d'entreprise démocratique**

- **Les sociétaires** : les salarié-es qui ont pris une part de capital deviennent associé-es de la coopérative et prennent part aux décisions collectives.

- **L'assemblée générale (AG)** : réunion de l'ensemble des sociétaires pour prendre les décisions collectives (ex. validation des comptes annuels). Toute décision est prise selon le principe coopératif d'une personne égale une voix. Selon les statuts de la coopérative, l'AG

nomme un, une ou des responsables légaux.

- Si la coopérative est sous forme de **Société à responsabilité limitée (SARL)** :

**Une gérance** est nommée par l'AG. Constituée d'une ou plusieurs personnes, elle est responsable de la direction et de la gestion quotidienne de la coopérative.

- Si la coopérative est sous forme de **Société anonyme (SA)** :

**Un conseil d'administration (CA)**, composé d'administrateurices élu-es par l'AG parmi les associé-es, est responsable de fixer les orientations de la coopérative et de veiller à leur mise en œuvre.

**Une présidence** est élue par le CA parmi ses membres. Constituée d'une ou plusieurs personnes, elle anime le CA.

**Une direction générale (DG)** est nommée par le CA. Composée d'une ou plusieurs personnes, elle est responsable de mettre en œuvre les orientations du CA et d'assurer la gestion et le fonctionnement de la coopérative.

Les témoignages recueillis dans ce livre racontent des transmissions – entrées et sorties – sur des mandats de direction générale ou de gérance, c'est à dire les postes avec une forte responsabilité opérationnelle et politique, notamment celle d'employeur de tous les membres de la coopérative.

## Les titres de la collection Pratiques utopiques

À commander en librairie ou sur [www.editionsrepas.fr](http://www.editionsrepas.fr)

### Deux livres sur les coopératives d'activités et d'emploi :

**Elisabeth Bost,**  
***Aux entrepreneurs associés.***  
***La coopérative d'activités et d'emploi.***

Dans ce monde où le capitalisme ne cesse de détruire les relations humaines, est-il encore envisageable d'associer ces deux termes : travail et rêve ? C'est ce qu'affirme avec force Elisabeth Bost, à l'origine de la création des coopératives d'activités et d'emploi.



**Sandrino Graceffa,**  
***Refaire le monde... du travail***  
***Une alternative à l'ubérisation de l'économie***

Alors que le spectre d'une ubérisation croissante du monde du travail apparaît pour certains comme une fatalité, des voix s'élèvent pour expérimenter des alternatives crédibles, notamment au travers du mouvement des communs. Les nouvelles formes de coopératives de travail ouvertes peuvent-elles s'imposer comme un véritable modèle de préfiguration d'une société post-capitaliste ?

**Association La NEF,**  
***Pour que l'argent relie les hommes***  
***40 années de réflexion***  
***et d'expérimentation***

Faire circuler l'argent en respectant les humains et en créant du lien social, tel est le pari que fait en 1978 l'association La NEF. S'inspirant des intuitions de Rudolf Steiner, elle va expérimenter différentes manières d'agir avec l'argent par le don ou le prêt.



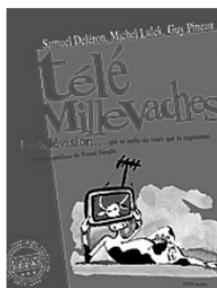


**Michel Lulek,**  
***Scions... travaillait autrement ?***  
***Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré.***

À 20 ans, au lieu de changer le monde, ils décident de changer leur vie et de créer ensemble une entreprise pour y expérimenter d'autres formes d'organisation du travail. Ce sera une scierie, Ambiance Bois, qui s'installera en 1988 sur le plateau de Millevaches (Limousin).

**Samuel Deléron, Michel Lulek, Guy Pineau,**  
***Télé Millevaches,***  
***La télévision qui se mêle de ceux qui la regardent.***

Ce livre raconte l'histoire de Télé Millevaches, une télévision locale qui, parmi les premières en France, et aujourd'hui l'une des plus anciennes encore en activité, témoigne de l'appropriation par des habitants de l'outil télévisuel pour communiquer, échanger, montrer ce qui se fait sur leur territoire et porter une parole que les médias ignorent en général.



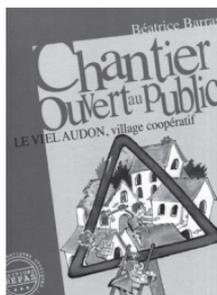
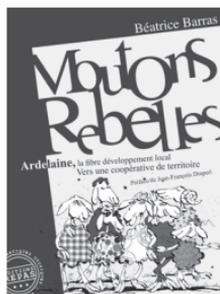
**Christian Vaillant,**  
***Le Papier mâché, Un restaurant-librairie autogéré (1978-1985).***

Ce livre raconte l'histoire d'un collectif créateur d'un lieu autogéré aux activités multiples (librairie, restaurant, salle de réunions, cinéma, théâtre, lieu d'expositions...), à Nice, de 1978 à 1985. L'essentiel du livre est consacré à la naissance du projet et du collectif, aux activités qui ont été mises en œuvre et à son mode de fonctionnement autogéré.



**Béatrice Barras,  
Moutons rebelles  
Ardelaine, vers une coopérative de  
territoire**

En 1975, cinq amis, sans un sou en poche, décident de redonner vie à la dernière filature d'Ardèche tombée en ruines. Ils font aussi le pari de recréer la filière laine de leur région, ce qu'ils tiendront par la force de l'équipe et de la coopération qui demeurera le moteur essentiel de leur histoire, racontée ici.



**Béatrice Barras,  
Chantier ouvert au public  
Le Viel Audon, village coopératif**

Lorsqu'au début des années 1970 quatre copains découvrent les ruines abandonnées du village ardéchois du Viel Audon, ils ne savent pas ce qu'ils déclenchent. C'est le début d'une aventure qui verra passer sur ce « chantier ouvert au public » plus de 10 000 personnes.

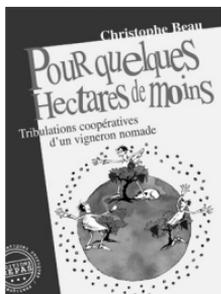
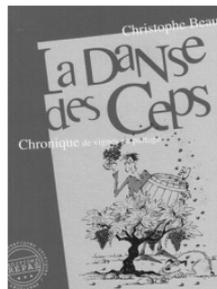
**Béatrice Barras,  
Une cité aux mains fertiles,  
Quand les habitants transforment  
leur quartier**

Comment des habitants d'un quartier classé Zone urbaine sensible, peuvent favoriser la participation de leurs voisins à l'amélioration de leur cadre de vie en les encourageant à agir ensemble ? C'est la réponse victorieuse à cette question qu'apportent depuis plus de trente ans des femmes et des hommes qui ont ainsi transformé le quartier de Fontbarlettes, à Valence (Drôme). En commençant par rénover une cour et installer un atelier de tricotage, puis en cultivant des jardins au pied des immeubles.



**Christophe Beau,  
*La Danse des ceps.*  
*Chronique de vignes en partage.***

Philomène, Momo et bien d'autres sont les « héros » de cette chronique qui se lit comme on boit un bon vin ! C'est l'histoire au fil des saisons d'un vigneron qui a choisi une autre poésie du vin, une autre manière d'envisager son métier loin des tentations technologiques superflues, de soigner la vigne par des pratiques de bon sens et une agriculture biodynamique sans dogmatisme.



**Christophe Beau,  
*Pour quelques hectares de moins.*  
*Tribulations coopératives d'un vigneron nomade.***

Momo, Bogus, Romuald, Cécile, Edgar, Birdee, Ricardo... sont quelques-uns des personnages chatoyants de ce récit tout en péripéties. Ils participent à une aventure vigneronne collective qui recherche des voies autres pour vivre la vigne et le vin en liberté autour du monde.

**Collectif d'élèves et de professeurs,  
*Une fabrique de libertés.*  
*Le lycée autogéré de Paris.***

Depuis 1982, existe à Paris un lycée public autogéré. Unique en son genre, le LAP a relevé le défi d'un fonctionnement collectif pris en charge par les professeurs et les élèves. Gestion du lieu, libre fréquentation des cours, assemblées générales, régulation des conflits par la commission justice, mais aussi interdisciplinarité, voyages, pédagogie alternative, sont quelques-unes des caractéristiques de cet établissement pas comme les autres.



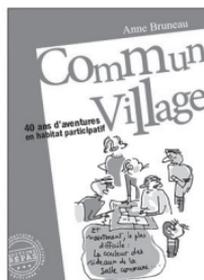


## **Grand'Air & P'tits bonheurs, Soignants-chanteurs, un monde à plusieurs voix.**

À la fin des années 1990, à Toulouse, suite à la rencontre d'un chanteur lyrique et des membres du personnel de l'hôpital public, se crée un groupe de « soignants-chanteurs » : ce ne sont pas des chanteurs qui soignent, mais des soignants qui chantent... En faisant entrer le chant dans les chambres d'hôpital, ils contribuent à construire une autre relation avec le malade au sein d'une institution qui est parfois déshumanisante.

## **Anne Bruneau, Commun Village, 40 ans d'aventures en habitat participatif.**

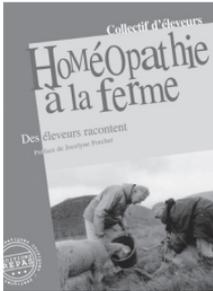
À la fin des années soixante-dix, un groupe de trentenaires rêve de créer un habitat associant logement individuel et espaces communs. Ces jeunes adultes souhaitent changer la vie et inventent au fil des années l'habitat groupé autogéré, qui deviendra l'habitat participatif.



## **Textes et témoignages collectifs, Sarah Ney, photographe, La Cantine des Pyrénées en lutte**



Que faire de l'idée révolutionnaire quand la situation ne l'est pas ? La question est grande et offre de multiples possibilités de réponses qui, jamais figées, demandent surtout à être expérimentées pratiquement. L'histoire de La Cantine des Pyrénées, installée dans le xx<sup>e</sup> arrondissement de Paris, fait partie de ces tentatives qui s'efforcent d'instituer autre chose dans les pratiques et les relations sociales.



## **Collectif d'éleveurs, *Homéopathie à la ferme, Des éleveurs racontent.***

Agnès, Vincent, François, Yveline et les autres, sont éleveurs depuis de nombreuses années. Préoccupés par le bien-être et la santé de leurs animaux, confrontés à la souffrance et à la maladie, ils s'intéressent aux médecines alternatives. La rencontre avec un vétérinaire homéopathe et une conseillère en élevages biologiques les amène à se former, à expérimenter, à échanger entre eux pour soigner autrement.



## ***Vade-mecum homéopathique de l'élevage en milieu pastoral***

Ce vade-mecum, guide pratique, est le résultat du travail collectif d'éleveurs, de bergers et d'un vétérinaire, qui souhaitent partager leur expérience et aider d'autres éleveurs et bergers à soigner par l'homéopathie.

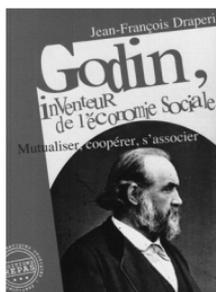
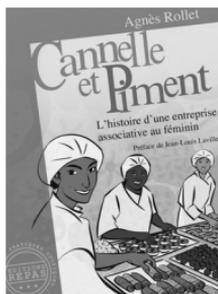
## **Cocebi, *100 % bio et coopératif* *Comment l'idée a germé de créer la première coop de producteurs bio***

Face aux dérives et dégâts de l'agriculture industrielle, des paysans cherchent des réponses qui préservent l'avenir. En Bourgogne, dans les années 1970-1980, ils passent leurs exploitations en agriculture biologique, se rencontrent et s'épaulent. Pionniers, ils créent en 1983 la première coopérative 100 % bio pour commercialiser leurs céréales. Une immersion passionnante dans une aventure humaine et paysanne pleine d'espoirs.



**Agnès Rollet,**  
***Cannelle et Piment***  
***L'histoire d'une entreprise associative au féminin***

Fatna, Micheline, Juliet, Abla, Eugénie, Haïfa, Chimène... viennent des 4 coins du monde et se sont croisées à Vaulx-en-Velin. Sans diplôme, elles ont développé une activité de traiteur multiculturel, sous la forme d'une entreprise associative, et jouent un rôle d'exemplarité au pied des tours de leur quartier.



**Jean-François Draperi,**  
***Godin, inventeur de l'économie sociale.***

Fondé par Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), le familistère de Guise (1870-1968) apparaît aujourd'hui comme l'un des modèles les plus aboutis d'une alternative à l'entreprise capitaliste. En concevant cette coopérative d'habitat, de production et de consommation, et cet ensemble de mutuelles et d'associations qu'est le familistère, Godin s'inscrit en rupture aussi bien avec le père de l'organisation scientifique du travail, F. W. Taylor, qu'avec la critique du capitalisme formulée par K. Marx.

**Michel Chaudy,**  
***Faire des hommes libres***  
***Boimondau et les Communautés de Travail à Valence (1941 - 1982)***

*Faire des hommes libres* retrace la vie des communautés de travail créées par Marcel Barbu, à Valence, à partir de 1941. Il n'est pas seulement question de fabriquer des objets et de les vendre, mais aussi de faire vivre une communauté d'hommes et de femmes qui partageront bien plus que le travail.

