

La Manufacture coopérative

Changer de direction ?

RÉCITS CROISÉS DE TRANSMISSIONS
DANS LES COOPÉRATIVES



Sommaire



Préface	7
PREMIÈRE PARTIE <i>Avant</i>	13
Chapitre 1 L'arrivée	15
Chapitre 2 Cartographie de la coopérative	21
Chapitre 3 Transmission en vue	29
DEUXIÈME PARTIE <i>La Transmission</i>	41
Chapitre 4 Prendre sa place, laisser la place	43
Chapitre 5 Tracer la route	61
Chapitre 6 Vivre la transmission	81
TROISIÈME PARTIE <i>Après</i>	95
Chapitre 7 Regard dans le rétroviseur	97
Postfaces	
• Retours sur la méthodologie du récit croisé	113
• Quelques repères pour ne pas perdre le Nord	119
Les CAE : de quoi parle-t-on ?	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 direction¹. 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.

¹ 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)². 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 travail³. Ces « laboratoires » politiques testent d'autres façons de faire, prennent des risques, expérimentent des solutions pour les transitions⁴. Il est particulièrement instructif d'écouter leurs protagonistes pour apprendre de leurs expériences.

Le format de cet ouvrage est inspiré du livre de Sophie Divry⁵, *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-

² 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.

³ 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.

⁴ 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>

⁵ 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 neutre⁶. 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 associæs ». On suit en cela les règles proposées par Alpheratz, linguiste qui a écrit une grammaire

⁶ 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 inclusif⁷. 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*

⁷ 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/>

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.

Passer le relai, changer de gérant-e, transmettre la société, choisir une nouvelle équipe de direction : voilà des moments majeurs et souvent critiques dans la vie d'une entreprise. C'est aussi un sujet crucial et d'actualité pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire, et en particulier pour les coopératives dont la gouvernance implique une démarche collective et partagée. Qu'il s'agisse du départ des personnes fondatrices ou de celui des générations suivantes, ces périodes de transmission sont fréquemment à risque et laissent rarement indemnes les individus et les équipes.

Ce livre propose les témoignages de douze personnes qui ont toutes porté un mandat de direction dans une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) et vécu une expérience de transmission. Comment l'ont-elles traversée ? Quels obstacles ont-elles rencontrés ? Quelles questions se sont-elles posées et comment y ont-elles répondu ? Ce livre est un puzzle fait de leurs récits croisés.

Laissez-vous porter par ces expériences singulières qui ouvrent sur une compréhension sensible de ces aventures 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.

Élément de la recherche-action « Transmissions coopératives », ce livre a été imaginé et mis en œuvre par la Manufacture coopérative, en partenariat avec le Ladyss et la MYNE.



**MANUFACTURE
COOPÉRATIVE**



10 €