

La transmission

Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va...

| | |
|--|-----------|
| Constats et hypothèses préalables | 4 |
| Identification d'étapes | 5 |
| Focus sur des points saillants | 8 |
| Être dirigeant.e | 8 |
| Une durée de mandat | 11 |
| La prise de décision | 13 |
| Le tuilage | 16 |
| La façon de partir | 19 |
| Et après... | 22 |
| | |
| Processus d'accompagnement | 25 |
| Notes | 26 |

La transmission

Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va...

| | |
|--|-----------|
| Constats et hypothèses préalables | 4 |
| Identification d'étapes | 5 |
| Focus sur des points saillants | 8 |
| Être dirigeant.e | 8 |
| Une durée de mandat | 11 |
| La prise de décision | 13 |
| Le tuilage | 16 |
| La façon de partir | 19 |
| Et après... | 22 |
| Processus d'accompagnement | 25 |
| Notes | 26 |



Béatrice Poncin

beatrice.poncin@orange.fr

06 30 36 97 31

www.beatriceponcin.org

4 allée du télégraphe

Saint-Guireuc

22240 PLEVENON

EURL Béatrice Poncin

au capital de 4000 €

Siret : 752 035 675 00020 Ape : 9609Z

*Déclaration d'activité de formation enregistrée sous le n° 53 22 08718 22 auprès du
Préfet de la Région de Bretagne. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État.*

12. La moitié des dirigeant.es interviewé.es ont évoqué l'épuisement comme l'un des motif de leur départ.
13. Eric Berne définit le jeu psychologique comme un processus qui consiste à faire quelque chose hors du champ de conscience où les protagonistes se retrouvent dans la confusion, se sentent incompris, avec des sentiments de malaise. Le triangle dramatique (ou triangle de Karpman) montre que dans un jeu, on adopte une posture de sauveteur (sans moi, tu n'y arriverais pas !), de victime (après ce que j'ai fait pour vous !) ou de persécuteur (vous me le paierez !). En jouant l'un des rôle, on entraîne l'autre dans un rôle complémentaire. Il est possible de sortir du jeu par une prise de conscience, un contrat clair, des responsabilités partagées, une conscience de soi...
14. Frédéric Touvard, (<http://www.centaury.fr>) coach et spécialiste de l'innovation a montré l'existence de flux pour comprendre ce qui se joue dans l'évolution d'une entreprise. En analogie avec la matière, le premier état est « gazeux », c'est le début de l'initiative ou des espaces inconnus sont ouverts et où l'action est tournée vers l'exploration. L'équipe prend des risques. Le second état est « liquide » : le concept a mûri et pour prendre forme (se transformer en produit sur un marché) il nécessite d'être rationalisé (ou professionnalisé), maîtrisé avec la construction de plans d'actions stratégiques. Le troisième état est « solide » : pour s'inscrire dans le long terme, il s'agit de gérer les risques et d'éviter les aléas en se structurant. En s'appuyant sur Process Com Model®, un modèle de compréhension des personnalités et de communication, il a analysé en quoi, selon les états, il devenait ou non possible d'innover en interaction avec les profils des équipes dirigeantes.
15. Pour 3 dirigeants, elle a été spontanée (de quelques jours à quelques semaines). Dans 3 situations, elle était programmée (retraite ou gérance tournante) et dans les 4 autres, elle a été mûrie entre 6 mois et 2 ans. Entre le besoin de partir et la réalité du départ s'est écoulé du temps qui n'était pas toujours souhaité (difficulté à trouver un remplaçant, départ en congés maternité de 2 collègues sur 4, intention de partir lorsque tout serait réorganisé...).
16. Le temps de tuilage a été inférieur à 6 mois pour 5 structures, de 6 mois à 2 ans pour 4 structures et + de 2 ans pour 1 structure (sans excéder 3 ans).

Notes

1. Cofondatrice et ex-dirigeante d'une Scop, engagement bénévole dans différentes associations et coopératives, accompagnement de nombreuses structures et acteurs de l'économie sociale et solidaire.
2. Entretiens conduits avec 9 dirigeants (1 femme et 8 hommes), dont 3 ont connu la double situation de partir d'une structure et d'arriver dans une autre, soit 10 organisations représentées (2 coopératives, 5 scop, 1 association, 2 entreprises capitalistiques)
3. Coaching CT, Communication NonViolente, Théorie des organisations de Berne, Roue de Hudson.
4. J'utilise de manière générique le terme d'entreprise pour nommer une coopérative ou une association ou tout autre type d'organisation.
5. Le panel des dirigeant.es rencontrés présentait cette variété de réalités : 4 structures de moins de 15 salariés, 2 de 15 à 60, 2 de 60 à 250 et 2 de + de 250 personnes ; 2 structures de moins de 10 ans, 4 de 10 à 20 ans, 4 de + de 20 ans ; 4 en situation économique difficile au moment du départ du dirigeant et 6 en bonne santé ; 5 fondateurs sur les 9 dont 3 «quasi-fondateurs» ; 8 co-direction, 1 gérance tournante, 1 autogestion ; 7 dirigeants ayant fait le choix de départ, 1 en fin de mandat, 1 départ à la retraite ; 3 ont pris leur décision de manière spontanée et 7 l'ont mûrie ; la succession s'est faite par le codir pour 3 structures, par recrutement interne pour 2 structures, 4 ont recruté en externe, 1 non remplacé et réorganisation interne. Les transmissions ont été vécues comme réussies pour 7 ou moyennement réussies pour 3. Parmi les 9 dirigeants partis, 2 avaient une expérience de direction antérieure et sur les 5 arrivés, 3 avaient une expérience antérieure.
6. Éric Berne, médecin psychiatre, né en 1910 a posé les bases de l'analyse transactionnelle. C'est une théorie humaniste d'analyse «des dynamiques intrapsychiques (ce qui se vit dans le psychisme de la personne) et des dynamiques interpersonnelles (ce qui se vit dans la relation avec les autres)».
7. Sans avoir toujours conscience de ces besoins, nous consacrons beaucoup d'énergie pour chercher à les satisfaire.
8. Coach, formateur, superviseur : <http://rogier-fsc.com>
9. En référence à Victor Frankl, créateur de la logothérapie, une thérapie qui prend en compte la dimension existentielle de la vie.
10. Pour ma part, j'utilise maintenant le terme de «*leader*» en référence à la Théorie des Organisations de Berne. Le *leader* est la personne qui assume le «*leadership*» (la fonction d'autorité). Dans ma représentation, c'est un terme plus générique qui n'induit pas de notion d'autoritarisme (chef, patron...) mais indique l'action de mener.
11. Il est souvent dit que «nul n'est indispensable» or, si cela est sans doute effectif, il n'en demeure pas moins que chacun, chacune est irremplaçable. Le dire ainsi c'est reconnaître l'unicité de l'être, son propre accomplissement et le sens de la vie. Selon Frankl, «Chaque chose est conservée de façon irrévocable. C'est dans le passé que les choses sont sauvées et préservées de leur caractère transitoire. Quoi que ce soit que nous avons fait, ou créé, quoi que ce soit que nous avons appris et expérimenté - tout cela nous l'avons remis au passé. Il n'y a rien ni personne qui ne puisse le faire.»

Préambule

Cofondatrice d'Oxalis, créée en 1993, j'ai choisi de me retirer des fonctions de direction en 2008 après avoir beaucoup contribué au développement de la coopérative. Je faisais le pari qu'une entreprise ne doit pas dépendre de ses fondateurs. Par ailleurs, j'avais moi-même d'autres aspirations, sans compter la fatigue accumulée du fait de l'énergie déployée pendant de nombreuses années.

Mon départ a marqué un tournant important dans ma trajectoire de vie, ainsi que de celle de la coopérative.

Lorsque je parle de ce sujet autour de moi, il provoque différentes réactions, et toujours l'interrogation sur la possibilité, sur la capacité, sur la difficulté à quitter une direction et à la confier à une autre personne.

Pour prendre du recul avec ma propre histoire et pour sortir des idées reçues – « *il faut 5 ans pour transmettre* », « *il faut partir quand tout va bien* », « *c'est le chaos après le départ d'un.e dirigeant.e* », « *il faut que les fondateurs coupent les liens* », etc.–, j'ai recueilli les témoignages de personnes qui avaient vécu une situation similaire. Je les en remercie ici chaleureusement.

À partir de ma propre expérience¹, des apports de ces dirigeant.es² et de mes connaissances³, j'ai posé quelques points de repères sur ce sujet délicat de la transmission. Ce document n'est pas définitif. Il est amené à évoluer par la lecture que vous en ferez et les questions que vous vous poserez. Il est destiné à tous ceux et celles qui vivent – ou ont vécu – ce changement. Il offre des pistes sur les modalités d'accompagnement adapté à chaque étape.

Constats et hypothèses préalables

Une organisation associative ou une entreprise coopérative vit un changement majeur lors du départ annoncé ou prévu de son dirigeant ou de sa dirigeante. C'est une transmission particulière puisque qu'il ne s'agit pas de céder une entité, mais de laisser sa place et de laisser le projet évoluer. Il ou elle peut chercher éventuellement à transmettre des valeurs, des savoirs-faire, une « vision ». Quel héritage est alors transmis ?

Lors de ce changement, se vit avec acuité le paradoxe entre la personnification de l'organisation par ce fondateur ou dirigeant qui l'a marquée et l'intention démocratique ou participative. Quelques soient les situations, les équipes traversent une période d'incertitude, le nouveau dirigeant a besoin de « prendre sa place » et celui ou celle qui part doit se « reconfigurer ». Des renoncements sont à l'œuvre, sans savoir ce qu'il adviendra.

L'enjeu est la réussite humaine et économique de la transmission.

Être accompagné dans ce processus permet de prendre soin de l'organisation et des personnes pendant ce passage déstabilisant souvent chargé d'émotions et d'attentes, afin qu'il soit source d'évolution positive pour tous et toutes.

Naturellement, chaque situation est unique et les enjeux sont directement liés à de nombreux facteurs : la taille de la structure, son histoire, sa culture, ses modalités de gouvernance (co-direction, instances collectives, participation des membres, gérance tournante...); l'existence ou pas de difficultés économiques, organisationnelles ou relationnelles, une équipe soudée ou en conflit ; l'étape de croissance de l'entreprise⁴ (stable, en développement, en mutation...); l'ancienneté du dirigeant, fondateur ou pas ; modalités du départ (volontaire, soumis à une échéance ou incitation à partir) ; la rapidité de la décision (inédite ou préparée) ; le type de recrutement (interne ou externe) ; les personnalités présentes (leur façon d'exercer leur rôle⁵)...

On parle souvent de résistance au changement. On peut aussi parler du goût pour le changement. L'un et l'autre sont à accueillir et à écouter. Le changement est inhérent à la vie, mais il est douloureux d'envisager l'inéluctable rupture qu'il occasionne. Le changement renvoie à la condition humaine, son incertitude, sa solitude et sa finitude.

Éthymologie du mot rupture : il est lié à celui de « route » apparu au XII^e siècle du mot « *rumpere* » signifiant « rompre, briser violemment, ouvrir un passage » ; devenu « *rupta* », « chemin frayé en coupant une forêt », « voie ouverte ».

Le changement comme ouverture vers de nouvelles opportunités ?

Processus d'accompagnement

Conçu sur mesure, il s'adapte aux besoins et à la demande des personnes et de l'organisation. Il s'exerce dans le respect de la culture de l'entreprise. L'accompagnement se déroule sous forme d'entretiens individuels et de séances collectives.

C'est une démarche qui :

- ▶ Instaure un espace d'écoute bienveillante et d'échanges constructifs.
- ▶ Éclaire les situations vécues pour donner du sens, en tirer des enseignements et capitaliser de l'expérience.
- ▶ Accueille les émotions comme leviers de transformation.
- ▶ S'appuie sur les forces et les atouts pour les renforcer sans craindre de regarder les freins et les difficultés pour mieux les dépasser.
- ▶ Prend en compte les points de vue divergents dans une logique du « *et* » plutôt que du « *ou* » et considère « *ce qui réunit* » plutôt que « *ce qui sépare* »
- ▶ Facilite l'émergence de solutions construites et appropriées par les personnes, sans préfiguration de celles-ci.
- ▶ Apporte des éléments de méthode et de théorie pour une prise de recul.

Le nombre de séances est défini avec les parties prenantes dans le cadre d'un contrat d'accompagnement.

de l'extérieur, il doit prendre ses marques, continuer à s'imprégner de la culture de l'entreprise et poser ses premiers actes, si cela n'a pas déjà été fait pendant la période de tuilage.

Le successeur gère une grande complexité, celle inhérente à sa fonction à laquelle s'ajoute la transition.

Asseoir son autorité dans le respect de ce qui a été fait avant est toujours bénéfique. Il est tellement plus tentant et facile de dire que si on n'y arrive pas, c'est de la faute du prédécesseur qui a laissé l'entreprise dans un mauvais état !

Les équipes peuvent vivre une période de désarroi. Une nouvelle confiance est à créer, elle est la règle d'or pour continuer la route. Regretter celui qui est parti – « *c'était mieux avant* » et « *attendre au tournant le nouveau* », ou « *se réjouir qu'il soit parti car on ne l'aimait pas et voir le nouveau comme le messie* » – est le terreau de nouveaux jeux psychologiques, inévitables dans cette période de bouleversements. Des craintes des rumeurs, des clans peuvent se former. Il est probable que des personnes partent à leur tour. Ce tumulte est à accepter et des protections sont à mettre en place pour retrouver apaisement, énergie positive, capacité créative, alliance...

Il s'agit pour le nouveau dirigeant.e de veiller à la cohésion de l'équipe autour d'un projet partagé porteur de sens.

Un soutien du nouveau leader est primordial pour que le chaos éventuel qui suit le départ d'un dirigeant.e ne crée pas des complications ingérables. La question des liens à maintenir, lesquels, pourquoi, comment, sont plus faciles à poser avec un tiers. L'accompagnement peut être étendu aux équipes.

- Une transmission réussie se manifeste par une bonne santé de l'entreprise, par l'existence de liens, par l'émergence d'opportunités qui ont permis de faire « grandir » les uns et les autres.

Identification d'étapes

Je considère que le changement est un parcours – dans une réalité complexe et systémique – jalonné par des étapes. À chaque étape, des besoins et des enjeux spécifiques sont à prendre en considération, au regard de la culture et du système de l'organisation.

Certains n'éprouveront pas le besoin de se faire accompagner. D'autres auront besoin de franchir l'une ou l'autre de ces étapes avec du soutien pour que la solitude ne soit pas envahissante, pour faire les choix les plus adéquats, pour confronter ses décisions, pour que « ça se passe bien » et que ce départ n'entraîne pas la chute de l'entreprise.

Je liste ci-dessous les points concernant chaque étape. J'ai choisi d'en détailler quelques uns dans les pages suivantes.

La décision de partir

- Ce qui est possible ou pas, permis ou pas, dit ou non-dit
- Les enjeux de la personne et ceux de son organisation, la prise de risque...
- L'état d'esprit, les sentiments ou les besoins de la personne
- Le temps de maturation ou la fulgurance
- La prise de décision se vit-elle dans la discussion, la concertation ou la solitude ?
- Les circonstances, le déclin.

L'annonce

- Préparée ou pas, avec quelles étapes ?
- À qui, dans quelles conditions ?
- Comment l'annonce-t-on, à quelle occasion ?
- Ce qui est dit et non-dit
- La réception de l'information, les réactions, les ressentis, et leur expression ou pas
- Les conditions de son acceptation.

La préparation du départ

Pour l'organisation

- Qui prépare le départ ?
- L'organisation des modalités du départ, ce qui peut être anticipé ou pas
- La réalisation d'un bilan
- Le temps de latence
- Le repositionnement des enjeux et besoins de l'organisation
- La redéfinition ou pas du poste et/ou de l'organisation interne
- Les modalités de recrutement, les critères de choix, qui recrute ?

Pour la personne qui part

- La décision étant posée et annoncée, ce qui est en jeu pour elle
- Quel bilan de son action, de sa posture
- Quelle place prend-elle dans la période de transition ?
- Laisser les dossiers en cours, « faire ses cartons », ne plus se projeter...
- Comment commence-t-elle ou pas à se projeter vers un futur pour elle ?
- Quels sont ses besoins ?

Pour la personne qui postule

- Sa motivation, ses intentions
- Son état d'esprit, ses enjeux
- Son cadre de référence, son expérience
- Sa posture de *leader*
- Sa connaissance de l'organisation.

L'arrivée du nouveau dirigeant.e

- Son intégration, par qui, auprès de qui ?
- Sa légitimité, l'adéquation de sa fonction et de son titre
- Les informations données sur ce qu'il est, à qui ?
- Sa prise de poste, les premières démarches, les messages délivrés
- L'alliance avec l'équipe, avec le dirigeant.e qui part
- Sa place : quel bureau occupe-t-il et quel bureau occupe le dirigeant.e qui part ?
- Quels effets, réactions des équipes, quelle place pour leurs expressions ?

Le tuilage

- Le temps imparti, les échéances
- Les contenus transmis
- La prise en compte de l'histoire et de la culture de l'organisation
- La place de chacun, la répartition des dossiers et des missions
- Quelles décisions sont prises et par qui ?
- Les limites
- La posture du dirigeant.e qui part.

Le départ

- Les conditions du départ, le moment opportun, provoqué, décidé
- Ce qui est marqué, quel rituel, de quelle forme, préparé par qui, qui est présent, ce qui est dit par qui
- Les modalités matérielles, financières, techniques
- Les liens conservés ou pas, leur nature.

Le nouveau positionnement

Pour le dirigeant.e qui prend son poste

- L'appropriation du poste
- La vision, les objectifs, les enjeux, les méthodes
- Les imprévus, les étapes à franchir, les soutiens
- Les

tissement à un autre, de ne pas prendre de recul pour tirer les enseignements de son expérience. La période qui vient après le départ ne sera pas une période confortable. La fatigue accumulée va peser lourd. La rupture est vécue intérieurement, avec son lot de déni, de peur, de colère, de culpabilité, de tristesse. Le risque d'une dépression n'est pas à négliger. Se questionner sur le sens de sa vie sera cruciale. Il s'agit de rallumer la flamme, de réveiller les rêves.

En prenant en compte la rupture et le changement intérieur qui s'ensuit, quelque chose de nouveau pourra émerger. De nouvelles motivations, un nouvel élan vont mettre la personne en marche vers son futur.

Un accompagnement individuel peut être prolongé après le départ ou advenir à ce stade pour accompagner le processus de deuil, construire un bilan personnel et conforter cette reconfiguration.

Rester en lien

Le risque de la période décrite ci-dessus est de s'isoler et de ressentir une perte de sens. Rester en lien avec ce qui a été quitté, être entouré par de nouvelles personnes devient essentiel. Les personnes que j'ai interviewées se sont séparées sans dommages pour elles et pour les autres lorsque le lien a été maintenu. Il a pu prendre différentes formes : continuité d'implication sur des dossiers spécifiques en marge de l'activité centrale, représentations externes, invitations à des événements, café pris ensemble de temps en temps, informations transmises... À chacun.e de trouver ce qui est juste pour soi et pour l'organisation.

Couper les liens brutalement pour faciliter un départ est particulièrement violent et laisse des traces. Les personnes interviewées ont cité quelques petits faits douloureux : ne plus avoir accès au bureau, être effacé des listes de diffusion, ne pas avoir pris de ses nouvelles,... Naturellement, il y a un moment où « il faut rendre les clefs », mais ce moment doit être choisi, de manière concertée, sans brusquer. De l'autre côté, « *c'est important de ne pas freiner l'élan* ».

Garder le lien à tout prix n'est pas bénéfique lorsque la présence est prégnante – dans un conseil d'administration, dans un bureau proche... – « *être sous le regard du fondateur était pesant, je ne pouvais pas prendre ma place. Il y avait de la confusion. Se joue quelque chose du rapport au père et il faut pouvoir se sentir libre d'agir* ».

Et ceux qui restent

Ils font face à l'héritage qu'ils ont contribué à construire (ou pas). Le nouveau dirigeant, s'il a été recruté en interne, doit adopter une nouvelle posture et peut avoir besoin d'acquérir de nouvelles compétences. S'il vient

sique », est la notion de patrimoine. Il est collectif et n'appartient à personne. Il n'y a pas de revente de parts ni de négociation financière. Le dirigeant.e ne fera pas de plus-value. Il quitte un projet dans lequel il a donné de lui-même mais qui n'est pas le sien. Dans une entreprise « classique », la vente du patrimoine peut aider à se détacher, surtout s'il est vendu dans de bonnes conditions financières et humaines (savoir que les salariés ne seront pas licenciés ou mal traités, par exemple).

Et après...

Les choses ne sont plus comme avant

Cette évidence n'est pas si facile à vivre sur le plan émotionnel : frustration de ne pas pouvoir agir, peur qu'ils aillent dans le mur, déception de ce que devient l'entreprise... Critiquer ce que font les suivants n'apporte aucun réconfort. Imaginer pouvoir aider est illusoire. Lâcher réellement les attaches à un projet prend du temps « *et pourtant, l'entreprise vit sa vie* ». Viendra le temps de se réjouir de la réussite, d'être fier.e d'avoir vécu ce passage « *c'était important que ça se passe bien, sinon, j'aurais eu un sentiment d'échec qui aurait entaché tout le reste* ».

Les personnes interviewées ont souligné l'importance de la confiance et du respect mutuels pour réussir la transmission. Il est question de « *croire en soi et en l'autre* ». Elles disent aussi l'intérêt pour l'entreprise de renouveler les équipes, les opportunités qui se présentent, les évolutions qui deviennent possibles, les transformations bénéfiques.

Des dirigeant.es ont mesuré que l'expérience d'un départ est apprenante et leur a fait acquérir des compétences. Les crises traversées, si elles sont gérées, fortifient l'entreprise.

Ils s'aperçoivent aussi qu'« *on est vite oublié !* » ou encore « *les nouveaux ne savent pas qui je suis...* ».

Instaurer un espace de réflexion collectif sur les enjeux de la transmission, sur la place et le rôle des fondateurs, évite le déni de leur existence, facilite l'acceptation d'un héritage (quelqu'il soit) et autorise à faire autrement.

Reconfigurer sa situation

Avant de prendre sa décision ou pendant la période de tuilage, le dirigeant.e a peut-être envisagé sa prochaine étape de vie. Ce n'est pas forcément facile car il trop occupé par la continuité de sa tâche et la gestion de son départ. Des opportunités s'offriront sans doute ou sera-t-il face à un grand vide. S'il est homme ou femme d'action, s'il a besoin d'anticiper, il aura déjà fixé le prochain cap. Le risque est de passer trop vite d'un inves-

premières réalisations • Sa posture de *leader*, ses valeurs, ses référents, ses intentions, ses enjeux.

Pour les équipes

• Les nouvelles représentations • Le partage de la vision • Les éventuels repositionnements des personnes ou des fonctions • Les modalités de travail, les processus • Les ajustements.

Pour celui qui est parti

• Le temps de maturation et d'intégration • Les potentiels, la recherche de sens, les rêves... • Les liens, les réseaux, les soutiens • Les choix, les décisions • Le passage à autre chose, le lancement d'un nouveau projet.

L'accompagnement propose un processus et des contenus en cohérence avec chaque étape. En « mettant du sens », il favorise la prise de conscience de « ce qui se joue ». Il prend en compte les besoins, facilite l'expression des ressentis et des non-dits, met des protections, donne des permissions.

Tout au long du parcours les émotions sont accueillies : les doutes, les peurs, les élans, les limites, les frustrations, les sentiments d'abandon, de trahison, les désirs, les déceptions, les colères, les angoisses, le soulagement, la solitude, l'excitation...

L'accompagnement se réfère aux trois besoins fondamentaux d'une personne, mis en lumière par Eric Berne⁶ : la reconnaissance, la structuration et la stimulation⁷, auxquels Philippe Rogier⁸ ajoute le sens⁹.

Focus sur des points saillants

Sans prétendre à l'exhaustivité, j'ai souhaité mettre en relief des points qui ont pu être abordés pendant les entretiens ou ceux qui semblent à prendre en compte pour accompagner ce changement.

Être dirigeant.e

Un rôle aux contours flous

Ce rôle ne suppose pas de cadre préétabli. Il est exercé en fonction de l'expérience que la personne a ou n'a pas à la prise de son poste, de référents qui l'ont marqué (des figures d'autorité à l'empreinte négative ou positive), des missions qui lui sont confiées, de son périmètre d'intervention, de la culture et des modes de gouvernance de l'organisation.

Il existe des représentations diverses¹⁰ de la notion de dirigeant : celui qui est nommé, qui en a le titre, celui qui dirige, donne la direction, voire donne des ordres, celui qui manage, qui emmène ses équipes... Être dirigeant ne dit rien sur la façon d'exercer la fonction : de manière participative, directive, autocratique, démocratique...

Partager des représentations sur la culture de l'organisation, la gouvernance souhaitée, le rôle assigné au *leader* évite des malentendus, des attentes déçues et surtout permet de co-construire une forme d'organisation en cohérence avec la volonté de ses membres pour que les activités se déploient au mieux et de manière profitable.

Démocratie et *leadership*

Le principe démocratique est un fondement des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). Il se confond parfois avec l'idée qu'il n'y a pas besoin de *leader*. Cela ne pose pas de difficulté s'il s'agit d'un choix assumé d'*autogestion* qui ne peut faire l'économie de méthodes adaptées, avec des espaces de régulation, un travail sur soi et un réel partage des responsabilités et des décisions.

La situation est ambiguë dès lors qu'une personne a le titre de directeur sans missions explicites ou a un titre de coordinateur tout en exerçant un rôle de direction, ou encore lorsque personne n'est nommé mais qu'un membre exerce implicitement la fonction avec l'accord tacite des membres. Il existe aussi des distorsions entre les valeurs souhaitées et la façon dont la direction est incarnée (influence forte, autocratie, coercition, harcèlement, ...).

Quelque soit le contexte, comment remplacer son prédécesseur, comment exercer son rôle de *leader* au service de l'organisation avec respect pour

Tous et toutes ne souhaitent pas toujours vivre ce moment centré sur soi, qui pourrait être ressenti comme une atteinte à leurs valeurs tournées vers les autres. Certains espèrent une surprise. D'autres l'organisent eux-mêmes.

Que ce soit un petit événement ou un grand événement, que ce soit l'occasion d'inviter toutes les personnes qui ont contribué au projet, tous les partenaires ou que ce soit un moment intimiste, qu'il y ait ou non un discours, des cadeaux, des petits mots, qu'il soit préparé par celui qui part ou par ceux qui restent, le rituel est un moment de fête à ne pas négliger. Un hommage donné, un partage convivial et chaleureux sont vécus comme réparateurs.

Quelque soit le rituel choisi, il est réconfortant et bienfaisant.

Les compensations financières

Sujet souvent tabou dans les organisations associatives ou coopératives, l'argent incarne aussi la reconnaissance donnée. Outre les obligations légales, il est bénéfique que l'organisation s'interroge sur les conditions du départ de son dirigeant.e. Il est assez courant que le travail effectué ait représenté beaucoup d'heures et une faible rémunération. Ces conditions ont été acceptées par la personne (voir le § sur le sacrifice). Il ne s'agit donc pas de compenser quelque chose qui a été contractualisé.

En revanche, la personne a besoin de reconfigurer sa situation et l'entreprise peut lui apporter les ressources nécessaires. Par exemple, si elle démissionne ou si elle avait un mandat social, elle n'aura pas droit aux allocations chômage et n'aura pas de revenu dans le laps de temps indispensable au repos, avant de repartir sur un nouveau projet ou nouvel emploi. Il convient donc de trouver des mesures en cohérence avec la capacité de l'organisation et adaptées aux besoins de la personne. Loin de l'idée du « parachute doré », une compensation financière ou matérielle est une manière de vivre un départ dans la dignité.

Des spécificités coopérative ou associative

Quitter une entreprise que l'on affectionne, prendre un poste dans une entreprise dont il faut s'approprier le projet et faire sa place est vécu, humainement, avec les mêmes enjeux et risques, quelque soit le statut juridique.

La seule distinction entre une coopérative ou une association et une entreprise « clas-

La façon de partir touche l'intériorité et son propre rapport au monde – pour celui qui part, pour ceux qui restent – et des projections peuvent produire le meilleur comme le pire.

Un accompagnement est bienvenu pour prendre du recul, sortir de l'affect, prendre en compte des données factuelles, contractualiser et faire ce qu'il y a à faire en conscience, sans jeux psychologiques dommageables. L'accompagnateur peut veiller à ce que le départ ne se transforme pas en agonie.

et au silence. Cette prise de recul est bénéfique pour faire le point avec soi-même avant d'envisager la suite.

Laisser des messages d'encouragement, donner quelques points de repères peut s'avérer précieux pour les suivants. « *Quand je suis parti, j'ai transmis quelques lois qui font qu'une entreprise fonctionne (le droit à l'erreur, être autonome, déléguer, faire que les équipes grandissent, sortir du cadre pour résoudre les problèmes...)* et j'ai donné des astuces de fonctionnement, des recettes pour transmettre l'expérience ». « *Il y avait de nombreux écrits sur lesquels je pouvais m'appuyer si j'en avais besoin, quand j'en avais besoin. C'était rassurant de prendre la relève et de voir que des écueils avaient été traversés* ». Il s'agit cependant d'être vigilant à ne pas délivrer des messages incantatoires, contraignants ou enfermants qui mettent une pression et des injonctions.

Faire ses cartons

Vient le temps de trier et ranger ses dossiers et ses affaires dans son bureau, de classer ses fichiers dans son ordinateur, de franchir le seuil de la porte. L'action physique aide à franchir l'étape de la séparation, à en prendre pleinement conscience.

Dans le cas de gérance tournante où le dirigeant reste dans l'entreprise, il changera peut-être de bureau. Il quitte une fonction, mais il reste présent, il change seulement de rôle. Ceci ajoute une certaine complexité aux enjeux du départ. L'attention va se porter sur la stratégie et non plus sur la gestion et les décisions quotidiennes qui incombent au successeur.

Le relâchement

Quand enfin arrive le dernier mois, la dernière semaine et le dernier jour, la tension se relâche. Les dirigeant.es interviewées évoquent le soulagement ressenti. La charge qui pesait sur les épaules disparaît. D'autres ont dit qu'il se sentaient « vidés », qu'ils avaient hâte de se ressourcer.

Il est plus facile de se détendre en sachant que l'entreprise est entre « de bonnes mains » et que l'on a fait ce qu'il fallait pour que tout se passe bien. Pour la plupart, le plus dur était de quitter les personnes avec qui ils avaient travaillé.

Un rituel de départ

Il aide à marquer une étape de vie importante, à se quitter dans le respect mutuel. Il symbolise un franchissement. Le rituel est un moment que je pourrais qualifier de « sacré » car c'est s'offrir un espace de partage, pour se dire, se remercier du chemin parcouru, effacer les peines et se souhaiter bonne route.

tous les membres ? Comment affirmer sa place alors que le dirigeant.e précédent.e était estimé, avait un pouvoir charismatique, était influant, avait personnifié l'organisation... et la hante peut-être encore ? Comment créer les conditions de la confiance avec les équipes ? Comment faire vivre un idéal démocratique ?

Reconnaître qu'un *leadership* existe même si aucune personne ne porte de titre ou de fonction, dire qu'un *leader* désigné n'est pas « aligné » avec sa fonction ou n'incarne pas les valeurs prônées, n'est pas chose aisée. Accepter que la personne qui part a marqué fortement l'organisation et qu'elle va manquer¹¹ mérite d'être énoncé explicitement.

Mettre des mots sur les intentions, les motivations, les enjeux cachés permet de sortir de la solitude, de la lutte, des incertitudes, des incohérences, voire de la violence insidieuse. C'est aussi regarder en quoi un *leader* est positif, ce qu'il laisse en héritage. Quel est-il, qu'est ce que l'on accepte et que l'on refuse, en conscience ?

Ces mots sont plus faciles à exprimer avec l'aide d'un tiers, à l'écoute, dans la bienveillance, sans jugement ni conseils.

Engagement, dévouement, sacrifice

Être dirigeant demande un fort engagement pour assumer les responsabilités. Forcée de convictions, de militantisme, de foi, d'exemplarité et de valeurs fortes, la personne a mené l'entreprise avec cœur. L'engagement va parfois de pair avec un travail acharné jusqu'à l'épuisement¹². Le dévouement poussé à l'extrême, s'il ne rencontre ni limite ni cadre, se traduit alors en sacrifice. Il y a le sentiment – dit ou non-dit – d'avoir manqué de reconnaissance ou de compensations, car le travail fourni n'est souvent pas rémunéré à la hauteur des heures consacrées, à la charge émotionnelle, au stress et au souci continu. Cependant, tout en étant au service de la communauté, le dirigeant.e en retire des satisfactions individuelles stimulantes, telles que liberté, autonomie, capital symbolique lié à la fonction ou à son aura, sentiment d'accomplissement... Partir signifie aussi renoncer à tout cela.

Si les satisfactions individuelles sont insuffisamment nourries ou si le rôle ne s'inscrit pas dans un cadre clair et explicite, des déviations – prises de pouvoir inappropriées ou, à l'inverse, manque de présence (incapacité à décider, pas de « vision », difficulté à créer une cohésion...) – créent des dysfonctionnements dans l'organisation.

S'il y a sacrifice, celui-ci se fait payer au prix fort lors d'un départ par du conflit ou par des jeux relationnels¹³ dommageables : « *après tout ce que j'ai fait pour vous* » ou encore « *vous ne pourrez pas vous en sortir sans moi* ». Cela peut aller jusqu'au désir conscient ou inconscient de destruction de l'entreprise « *qui ne peut pas exister sans moi* ».

Lorsque la personne est partie, une fois sortie de sa fonction, le sacrifice laisse place à un grand vide. Si les liens sont coupés, si toutes ces choses ne se disent pas, elles peuvent rester enfouies dans une tristesse, une déception, une rancœur, une difficulté à remettre du sens, à se réinvestir dans autre chose, créant des dommages pour la personne, voire sa santé.

Ajustement

La fonction de dirigeant est pétrie de solitude (même dans une co-direction !), d'incertitude, de frustration, d'ambiguïté, de sentiment d'imposture, de fantasmes, d'agitation. Plus un dirigeant est en sécurité ontologique (celui qui sait qui il est et est « aligné » intérieurement), plus l'organisation se porte bien et plus un départ se passe dans de bonnes conditions. Ainsi, la connaissance de soi et la conscience de sa propre responsabilité relationnelle - qui passe parfois par un travail thérapeutique ou un travail de développement personnel – sont des ingrédients importants pour l'exercice d'une fonction de direction.

De la même façon, plus le rôle est clair, explicite, contractualisé et en cohérence avec la culture de l'organisation et plus il est facile de l'incarner ou de le quitter sans dommages.

J'ai remarqué, chez les personnes interviewées, cette grande conscience de soi et de l'autre, générant un immense respect. Je ne doute pas que c'est cette valeur qui leur a permis de traverser ces étapes avec succès.

Des compétences

Les fondateurs ne se sentent pas forcément compétents dans une fonction présumée de direction. Ils ont indéniablement des qualités de *leader* mais témoignent tous qu'ils ont appris en faisant, de manière autodidacte. La plupart ont su s'entourer de réseaux informels, de petits comités externes à l'entreprise pour trouver des appuis. D'autres ont fait appel aux compétences de leurs fédérations.

S'ils estiment avoir été pleinement à leur place comme dirigeant.es, ils se heurtent cependant à un moment ou à un autre à leurs limites.

Dans certaines situations décrites, ils disent ne pas avoir su assumer toutes les fonctions inhérentes à leur poste ou n'avoir pas su structurer. Ils n'ont pas toujours aimé gérer. Quand ils le pouvaient, ils ont embauché des personnes aux capacités complémentaires.

Les notions d'engagement, de satisfaction et d'insatisfaction sont sensibles et sont ravivés lors du départ. Pour sortir des jeux, un accompagnateur pourra entendre les uns et les autres, laisser déposer ce qui a nourri les intentions et les actes, dénouer les enjeux, accueillir chacun, restaurer les liens, donner une reconnaissance nourrissante et aider à la reconstruction du sens.

lui céder son bureau ou le partager un certain temps. Son rôle n'est plus de diriger ni de veiller à tout. Son rôle est d'accompagner, d'être à côté, de répondre aux sollicitations. Il s'efface et accepte que l'autre soit devant. La situation peut devenir douloureuse et précipiter le départ. Il est important de se respecter, « *je me suis respecté tout au long de son chemin, les relations sont restées vraies et sincères* ».

Avec le recul, les dirigeant.es qui ont adopté cette posture l'ont trouvée riche d'enseignements.

D'autres scénarios sont possibles. Ils sont deux, une complicité, une alliance naît et donne envie de diriger en duo. Mais il faut pourtant réaliser ce qui est prévu et savoir lâcher. Ils sont deux : l'un prêt à se désinvestir, l'autre prêt à s'investir, et ce n'est pas la même nature d'énergie qui circule. Il faut apprendre à s'accorder. Ils sont deux et il est difficile de trouver sa juste place, ne pas empiéter sur l'autre, ne pas aller trop vite pour celui qui arrive, pas trop lentement pour celui qui part.

Le dirigeant.e qui s'en va a le désir que tout se passe pour le mieux et pourrait avoir tendance à en faire trop et à rendre son départ difficile. Il doit apprendre à accepter que, peut-être, tout ne se passera pas bien, que sûrement, ça ne se passera pas comme il a prévu.

Des changements sont à l'œuvre. Une reconfiguration est déjà amorcée et le changement de comportement, d'attitude, de posture va contribuer à la réussite de la transmission. Or, les qualités de retrait ou d'abnégation ne sont guère celles qui caractérisent les *leaders* qui sont plutôt dans l'action, dans la projection, devant. L'accompagnement est utile autant pour l'un que pour l'autre et aussi pour les équipes, pour aider à ce que chacun trouve sa juste place, puisse exprimer ce qu'il ressent, ses doutes, ses peurs, ses frustrations, ses colères, ses déceptions, ses espoirs. Il s'agit de mettre du sens, de clarifier les processus, d'ajuster les contenus. Se tourner vers l'avenir tout en vivant pleinement le présent et en prenant en compte le passé. Les enjeux sont à identifier, l'activité doit continuer à tourner. L'accompagnement aide à sortir de la confusion pour se positionner.

La façon de partir

Un bilan

Une mesure du chemin parcouru, de ce qui a été fait, de ce qui a été réussi et aussi de ce qui a été éprouvant ou moins réussi, un bilan pour soi ou à communiquer aux autres s'avère utile pour franchir le dernier pas. Ce bilan peut être écrit ou oral. Il aide à se construire dans son propre parcours et il aide l'entreprise à construire le sien.

De manière plus intimiste, certain.es dirigeant.es sortent du tumulte et font une pause en prenant des vacances dans un lieu propice au retrait

Celui qui part peut apporter son expérience pour aider la nouvelle organisation et partir quand tout est en place, « *mon idée était de rendre service sans m'impliquer.* »

Il peut aussi s'en aller avant et laisser les autres faire à leur façon. Si un recrutement externe est prévu, le dirigeant.e peut participer à l'élaboration de la fiche de poste... ou pas. Il n'est pas présent pour trier les candidatures et mener les entretiens d'embauche, car ce n'est plus lui qui doit se projeter dans l'avenir. Il peut juste apporter son aide, si on la lui demande, ou rester en retrait, si on ne la lui demande pas, « *Être dedans et en retrait n'est pas évident* ». Il ne peut plus influencer ni dire comment il faut faire. Cela demande beaucoup d'abnégation et d'humilité.

Ce qu'il y a à transmettre

Dans cette période de tuilage, le plus difficile n'est pas de transmettre des dossiers ou des sujets en cours, ceci peut faire l'objet de quelques semaines ou quelques mois à peine. Le plus compliqué n'est pas non plus d'assurer la gestion, car il suffit de recruter la personne compétente. La difficulté de la transmission provient de la connaissance de l'organisation, sa culture, son insertion dans son environnement, la compréhension des enjeux, et le portage d'une stratégie et d'une « vision ».

Si cela est partagé en amont, il n'y a aucune difficulté. Si ce n'est pas le cas, si le dirigeant.e a centralisé la plupart des informations et décisions, il faudra plus de temps. Si le recrutement est interne ou externe, le temps de la prise de poste sera plus ou moins longue.

Les dossiers épineux peuvent être encore menés par l'ancien dirigeant.e. Le but est de faire au mieux pour l'organisation, pour que celle-ci perdure. Il s'agit de prendre soin des équipes et de prendre soin de l'environnement – clients, usagers, adhérents, partenaires...

Et puis, partir, c'est accepter que les choses ne soient plus comme avant. C'est un renoncement. Il n'est donc pas possible de vouloir tout transmettre pour que tout fonctionne comme avant, sans rien changer. Tout ne sera pas transmis et ce sera la part laissée pour que le successeur ait l'espace de créer, de faire autrement.

Comment transmettre

Naturellement, quand la plupart des choses reposent sur le dirigeant.e, la crainte que tout s'écroule est réelle. Celui-ci ou celle-ci doit alors faire un bout de chemin avec son remplaçant.e. Il lui confiera les dossiers, lui indiquera les écueils, le laissera décider, animer les réunions de concertation, il le mettra en lien avec les partenaires, lui donnera ses tuyaux et le laissera faire, en douceur, en prévenance, en se mettant à sa disposition. Il va

Dans certaines situations, ils sont décrits comme «*des génies qui ont permis à tout cela d'exister, des génies jusqu'à un certain point, jusqu'à la mise en danger de l'entreprise*».

Le départ de dirigeant.e plus « visionnaires que gestionnaires » offre l'opportunité de construire une organisation plus structurée – si c'est le besoin d'évolution de ces structures. Cependant, l'intention de pérennisation doit aussi intégrer les autres aspects utiles à l'entreprise (innovation, recherche et développement, promotion d'un idéal, d'une vision, d'une ambition,...).

Une durée de mandat

Un mandat limité ou pas

Un mandat peut être limité à la réalisation d'objectifs définis. Il devient un engagement lié à l'atteinte de ces objectifs sans autres projections. Une durée déterminée existe aussi si la gérance est tournante. Pour autant, même si l'échéance de la fin de la fonction est connue et acceptée, laisser la place est un moment tout aussi délicat à vivre.

Un mandat limité dans le temps n'est pas toujours souhaité ou souhaitable, car une date butoir arbitraire peut s'avérer inadéquate. Le projet porté par le dirigeant.e est mis en difficulté si l'échéance arrive et qu'il est la bonne personne pour le conduire.

Sans pour autant poser une date butoir de fin de mandat, l'une des personnes interviewée a évoqué, qu'à l'arrivée à son poste, elle se projetait seulement sur dix ans pour se réserver « un après ». Cette vision, très intuitive, s'est avérée adaptée à la situation car dix ans plus tard, elle partait « *c'était bien, c'était le bon moment et j'avais apporté ce que j'avais à apporter.* »

Un mandat illimité porte le risque de voir une organisation se scléroser si un dirigeant.e reste statique à la même place. Sauf s'il se pose régulièrement la question : « *suis-je toujours la bonne personne à la bonne place pour faire évoluer l'organisation ?* ». La réponse n'est pas conditionnée par une

Le changement de dirigeant.e est l'occasion d'aborder la définition de ce rôle, de partager des représentations sans rejet ni reproches de ce qui a pu être avant. C'est l'occasion pour les dirigeant.es (qu'ils partent ou qu'ils arrivent) de faire le point sur leur parcours personnel, leur expérience, comment ils se sont structurés dans ce rôle, avec quelles références, comment ils se reconnaissent dans cette fonction, comment les autres le reconnaissent, ce qui les stimulent, les motivent, ce qui est difficile, ce qui est facile, comment ils ont intégré les valeurs et la culture de l'entreprise, comment ils ont influé sur celles-ci, quelles héritages ils laissent ou ils prennent.

C'est l'occasion de dire ce qui est attendu de cette fonction, comment elle doit être exercée, quelles sont ses missions et ses limites...

C'est une protection pour sortir des éventuels jeux psychologiques, regagner la confiance mutuelle, assainir les difficultés relationnelles.

durée de mandat fixe comme une condition « rigide ». C'est plutôt une affaire de posture personnelle, « *c'est une question de conscience et ça ne peut pas se décréter.* »

La bonne personne au bon moment

Dans la mesure où la dynamique et l'évolution d'une organisation sont influencées par la personnalité de son dirigeant.e, il conviendrait de mettre en corrélation le stade d'évolution de l'entreprise et le type de profil de dirigeant.e¹⁴.

Dans la phase de lancement, le dirigeant.e souhaitable a une personnalité créative, visionnaire, développeur, il aime la prise de risque et le challenge ; une organisation en développement, qui se professionnalise, peut avoir besoin des mêmes qualités ajoutées à celle de structuration ; tandis qu'une organisation en vitesse de croisière a besoin d'un.e dirigeant.e dont l'énergie sera tournée vers la stabilisation, l'encadrement, la gestion et la mesure des risques.

Ainsi, un.e dirigeant.e dont le profil est d'aimer créer et développer peut se retrouver à l'étroit dans une organisation qui a besoin de se structurer. Un dirigeant.e peut sentir qu'il n'a plus sa place. Il peut alors décider de partir ou résister, avec le risque de freiner l'évolution.

Les interactions entre ce qu'induit la personnalité du dirigeant.e et ce qui est souhaité et souhaitable pour la réussite de l'activité et la façon de l'organiser, sont à prendre en compte.

Se sentir autorisé à partir : l'idée du départ s'inscrit dès l'arrivée

Il est bénéfique qu'un.e dirigeant.e puisse se sentir « autorisé.e » à partir, de se sentir libre et de prendre sa décision en conscience de son propre positionnement personnel. Cette possibilité est inhérente à la posture du dirigeant et à la gouvernance de l'organisation. « *C'est sécurisant que l'entreprise puisse se passer de moi, sinon, je suis coincé* ».

-> Il y a l'autorisation qu'il se donne et il est donc intéressant qu'il puisse se poser régulièrement la question « *suis-je encore la bonne personne ? Ai-je encore les compétences nécessaires ? Ai-je encore envie de conduire cette entreprise* », en se sentant apte à répondre oui ou non.

Sa posture contribue à mettre en place les conditions d'un départ bien assumé. La transmission sera d'autant facilitée, si son management est participatif, s'il délègue des responsabilités, s'il existe un comité de direction, s'il évite d'accaparer le pouvoir par la centralisation des décisions, s'il veille à la circulation de l'information, à l'appropriation des enjeux par tous, s'il prévoit la relève suffisamment tôt...

-> Il y a l'autorisation donnée explicitement par la limitation de la durée du

Prévoir la suite

S'il existe un comité de direction, ou si une personne en interne a déjà été repérée pour prendre la suite, la relève est quasiment assurée. S'il est question de reconfigurer l'équipe et les modes d'organisation, la transmission n'est pas de la même nature.

Si un flou sur la succession s'instaure, des conflits d'intérêt ou de pouvoir, des guerres internes peuvent surgir ou révéler des difficultés antérieures latentes.

Il est possible que la recherche de successeur échoue. De nombreux facteurs peuvent en être à l'origine : confusion sur le profil de poste, modalités de recherche et de recrutement inefficaces, pas de place laissée à la personne, non vérification en amont des compétences, inadéquation à la culture... Ces aspects peuvent masquer des problèmes d'ordre personnel – résistance inconsciente à laisser la place, à se détacher, manque de sécurité, de reconnaissance – ou organisationnels – peu de structuration, pas de profil de poste, style de management informel ou centralisé – ou encore culturels – les actions du dirigeant.e allaient de soi, il ou elle était un référent fort, « *on se comprend sans avoir besoin de se dire les choses...* »

La projection vers un futur et sa mise en œuvre demande du doigté et une réflexion appropriée. Comme il est difficile d'être plongé dans les enjeux de la situation et d'être en même temps suffisamment en recul pour faire preuve de clairvoyance, l'intervention d'un tiers peut éclairer les zones d'ombres, aider à sortir des ornières, soutenir un plan d'action...

Le successeur

Les motivations à postuler sont diverses : une admiration pour l'entreprise, la volonté d'apporter sa contribution, le désir de la faire perdurer en la structurant, en la développant, l'envie de s'inscrire dans cette histoire.

Les dirigeants interviewés se souviennent de leur stress lors de leur arrivée. L'inconfort est palpable. Le contrat moral doit être clair pour assurer leur légitimité. Si des personnes en interne convoitaient leur poste, il est particulièrement délicat de se situer. Si c'est non dit, des jeux d'acteurs peuvent créer des impasses. Il faut pouvoir tenir la barre.

Prendre la suite d'un fondateur ou d'un directeur charismatique n'est ni neutre, ni facile.

La période de tuilage est appréciée, elle offre de la réassurance, évite le chaos. Cependant, si elle dure au-delà des délais définis ensemble, il devient impossible d'exister.

Le successeur a besoin de soutien, s'il ne le trouve pas en interne, il peut aller le chercher auprès d'un tiers (accompagnement, construction de son propre réseau informel, appel à sa fédération, soutien de sa famille...)

Le tuilage

Qui gère la transition

Hormis les situations dramatiques et imprévues, le dirigeant.e prend le temps de transmettre. On appelle communément ce passage un tuilage. C'est la période où ils vont être deux, celui qui part et celui qui arrive. Ils vont se côtoyer.

Cette transition peut aussi être gérée à plusieurs, au sein du comité de direction, du conseil d'administration ou de l'ensemble de l'équipe.

Un processus est à définir avec des temps de réunions spécifiques : expression des expériences de chacun en la matière – pour que des projections issues d'expériences négatives ne viennent pas interférer ou pour s'enrichir des compétences des personnes –, vigilance sur les enjeux personnels, recentrage sur l'intérêt de l'organisation, partage de représentation sur la situation et son devenir, mise en place d'un plan d'action...

Combien de temps

Il est difficile de dire s'il y a un temps minimum et un temps maximum. Les personnes que j'ai interrogées¹⁶ ont évoqué une prévision de 3 mois, de 18 mois, de 2 ans ou de 3 ans.

Dans la réalité, la période a toujours été écourtée. En effet, l'essentiel étant transmis et le successeur arrivé, il devient pesant pour le dirigeant.e de rester, et compliqué pour le successeur d'exister : *« J'ai proposé d'aider le remplaçant mais il n'a pas voulu, ça m'a arrangé car la coupure a été plus rapide. J'en avais besoin car c'est difficile de mettre en place des solutions que ne viennent pas de moi. »*

Le temps du tuilage s'adapte à la situation et au style de *leadership*. Il n'y a pas de normes. La plupart estiment que 6 mois à 2 ans suffisent *« le temps de tuilage n'a été ni court, ni long, il a duré le temps nécessaire pour faire le deuil, accepter la transition, faire ce qu'il y avait à faire pour partir sans regret »*.

S'il est prévu une période d'essai pour le remplaçant et que le contrat s'interrompt à son issue, naturellement, la période de transition est prolongée.

La durée se définit en fonction de l'anticipation souhaitée et souhaitable pour l'organisation. Elle est particulièrement subjective car directement liée au besoin de sécurité et celle-ci diffère selon les individus *« la coupure s'est passée en douceur, je me suis respecté »*.

Un temps de tuilage long imprègne le successeur du mode de management et de la vision du dirigeant.e qui part. C'est à la fois profitable (les choses vont continuer sans rupture) et dommageable (étouffement des opportunités d'évolution). Si le temps est trop court, la peur et la panique peuvent paralyser, faire fuir, rendre agressif.

mandat ou par son renouvellement lors des assemblées générales (savoir que rien n'est acquis et que *je suis là, car on me l'a demandé*). Elle s'inscrit dans le budget si une provision pour indemnités de départ est prévue (en anticipant ou lorsque l'idée du changement se dessine). Cette précaution facilite la gestion du départ.

-> Il y a celle donnée implicitement par la structure par ses pratiques ou par son ouverture. Cela passe par les modalités de gouvernance, par l'exercice d'une véritable démocratie où les membres sont parties-prenantes, par l'instauration d'une codirection, par la responsabilité partagée (associés ou membres adhérents ou encore de équipe dirigeante).

Savoir que l'on peut partir et que ce n'est pas domageable évite de se sentir enfermé dans une fonction et une organisation. C'est une ouverture à un meilleur ancrage.

Dans ces conditions, la transmission ne devient pas un moment radical difficile à « digérer », mais un passage normal, car admis en tant que tel tout au long du chemin : accepter l'idée de laisser la place et en prendre la responsabilité permet aux équipes et aux personnes de « grandir ». C'est vivre pleinement la dimension émancipatrice chère aux associations d'éducation populaire et c'est vivre pleinement la dimension coopérative.

Un accompagnement du dirigeant peut s'avérer utile dès sa prise de fonction ou au cours de son mandat pour être aidé à se situer dans sa posture de *leader* et dans son style de management et faire « grandir » sa sécurité ontologique et celle des équipes. Quand arrive la fin d'un mandat, qu'il soit déterminé par une date butoir ou qu'il soit décidé de son plein gré par le dirigeant, une rupture s'annonce et un accompagnement de ce passage est profitable.

La prise de décision

Le temps nécessaire¹⁵

Malgré l'exaltation, l'autonomie, la liberté, une certaine puissance d'agir, l'attachement au projet et à l'entreprise, un dirigeant.e peut éprouver le besoin de quitter tout ce qu'il a participé à construire.

La décision revêt des tonalités très différentes. Elle a pu être longuement réfléchie, ayant eu le temps de mûrir, d'être préparée et elle a été annoncée à l'avance pour que les équipes s'organisent. Elle est parfois hésitante, générant de l'inconstance ou encore fulgurante, comme une évidence qui surprend tout le monde. Elle peut être subie par un accident brutal. Ou être le résultat d'un rapport de force si les autres estiment que le dirigeant ne fait plus l'affaire et font tout pour le pousser dehors, ce qui laisse des traces douloureuses.

Le bon moment

On peut croire que partir devient possible lorsque la relève est assurée. En fait, c'est surtout plus facile. Si le besoin de partir se fait impérieux, il va générer un malaise car ce ne sera pas le bon moment : soit parce que l'entreprise est en difficulté, parce que des projets sont en cours, parce que des aléas se présentent, parce que... Il y aura toujours des « parce que... » et le moment ne sera jamais favorable car diriger une entreprise, c'est surtout lancer des projets nouveaux, les gérer, absorber l'inattendu, se frayer un chemin dans des zones incertaines, dans un contexte où la routine est rarement au rendez-vous.

C'est le moment de partir quand le moment est venu ! Ce moment, c'est comme une évidence. Le déclic vient d'une intuition, d'une détermination.

Les circonstances

Il y a de nombreuses raisons à un départ. Il y a celui prévu depuis longtemps, lié à l'échéance de la retraite, mais que l'on recule. La décision peut être motivée par l'attraction vers d'autres projets,

ailleurs, pour plus d'envergure ou plus d'excitation. À l'inverse, c'est le besoin de se poser, de s'intérioriser, de s'occuper de soi, de sa famille.

Ce sont parfois des circonstances imprévues – maladie, mutation d'un conjoint, opportunités à saisir... – qui provoquent la décision. Il y a aussi les départs par usure. L'idée de partir se fait plus insistante quand la personne touche ses limites, limites de compétences qu'elle est en capacité de reconnaître, limites physiques et psychologiques quand le trop plein se transforme en épuisement, en *burn-out*.

L'intention de partir est latente, elle se fait vive. Elle est consciente ou pas.

Ce qui échappe

Des doutes assaillent la personne. Elle se sent tellement à sa place. Le projet donne tellement de sens à sa vie. Or l'envie de partir est là, impérieuse. Une intuition profonde que c'est juste ainsi.

On peut aussi observer des phénomènes de répétition dans les organisations : des dirigeants qui n'arrivent pas s'en aller alors que

Dès lors que la décision est prise, le départ est déjà effectif et il faut le gérer.

Selon les circonstances et selon sa personnalité, la personne est traversée différemment par les difficultés et va vivre l'inévitable courbe du deuil avec plus ou moins d'acuité.

Quand le moment est venu de prendre cette décision ou quand la date fatidique de la fin de mandat ou de l'âge de la retraite arrive, le sentiment de solitude peut s'avérer prégnant. On est seul.e avec ses propres choix qui impliquent tous les autres. Il n'est pas si facile de prendre une telle décision et un accompagnement est le bienvenu pour vivre ce passage. La solitude intérieure est là aussi, même si le départ est préparé au sein du groupe. On est seul.e face à soi-même. On peut désirer accueillir cette solitude comme on peut avoir besoin d'un soutien attentif, d'une écoute bienveillante.

tous pensent que ce serait bien, et le suivant fait de même, ou des dirigeants. es qui se font successivement expulser dans un conflit.

L'annonce

L'information du départ est essentielle tant en interne qu'en externe. Selon le style de management, elle va être plus ou moins formelle ou chargée d'affects. Si elle est transparente, elle évite toute rumeur dommageable. C'est un moment qui peut être vécu dans l'alliance et la compréhension mutuelle si les conditions sont réunies.

En fonction des situations, il s'agit de choisir le bon moment pour le dire, qui va le dire, à qui et comment. L'annonce n'est pas anodine. Elle peut bousculer, créer des peurs (*comment on va faire sans lui*) ou des soulagements (*ah! enfin il lâche, ouf il s'en va*), de la colère (*il nous abandonne, il nous trahit*) ou de la tristesse (*il va nous manquer*). Ces émotions sont variables et ne sont pas ressenties en même temps par tous de la même façon.

Si la peur domine, l'équipe et l'organisation auront besoin de sécuriser, de se protéger avec un repli sur soi qui peut être adéquat ou au contraire s'avérer inadapté aux circonstances. Si la colère l'emporte, des conflits peuvent jaillir et laisser les personnes dans l'impuissance, la déception ou la rancœur, et les conditions de la séparation deviennent douloureuses. S'il y a un sentiment d'abandon, la culpabilisation peut entacher la relation, il faut tenir bon et prendre le temps du dialogue, de la compréhension mutuelle « *ils se sont sentis trahis et pourtant ma stratégie était bonne, ils l'ont compris des années après* ». La tristesse peut rendre apathique et freiner l'élan de l'entreprise.

Toutes ces émotions viennent parler de changement. On peut espérer être consolé, être rassuré, vouloir que ça se passe autrement. Elles font « grandir » si elles sont confrontantes : quels risques sont à prendre ?, comment les mesurer ? quelles sont limites ? les siennes ? celles de la situation ? qu'est-ce qui est perdu et gagné ?...

Quoiqu'il en soit, la façon dont sera reçue l'information va influencer sur le comportement du dirigeant.e qui part et de ceux qui restent.

L'information donnée aux partenaires, aux clients, aux bénéficiaires est à prendre en considération avec attention. Ce qui est dit, comment c'est dit, doit être pensé de manière stratégique.

De plus, c'est une façon d'ancrer la relève : « *Avoir cosigné une lettre pour informer les partenaires d'un changement de direction montrait la confiance donnée par les fondateurs* ».

L'accompagnement peut se centrer sur les équipes, être attentionné à ce qu'elles traversent, les aider à exprimer leur ressenti, à mettre du sens. Il peut aussi être utile pour aider à définir la stratégie de l'annonce en prenant du recul.