On ne naît pas administratrice. Le point de vue d'Anne-Laure Desgris, administratrice déléguée

Comment une administratrice déléguée vit-elle son rôle au sein du conseil d'administration d'une coopérative telle que Smart ? Qu'en attend-elle ? Comment assume-t-elle sa double casquette de dirigeante et d'administratrice ? Anne-Laure Desgris explique sa manière de voir les choses.

Photo par Joëlle Lê

Dans un article précédent (On ne naît pas administrateur. Mais le devient-on ?), nous avons cherché à savoir, à travers le témoignage de quelques administratrices et administrateurs de Smart, comment ils avaient vécu leur expérience au sein du premier conseil d'administration de la coopérative, élu en 2017 et dont le mandat touche à sa fin en ce mois de mai 2021.

Leurs propos avaient fait apparaître diverses lignes de tension : difficulté à s'ajuster l'un à l'autre quand on siège ensemble pour la première fois ; limite pas toujours aisée à fixer entre ce qui relève du pouvoir du CA et ce qui revient à l'équipe dirigeante ; nécessité d'assimiler une grande quantité d'informations pour pouvoir prendre une décision en pleine connaissance de cause alors qu'en tant que bénévole, on ne dispose pas toujours du temps nécessaire pour le faire ; crainte, pour les employé.es de la structure, des risques encourus si, en tant qu'administrateur, on va à l'encontre de ce que désire sa direction… La tâche n'était pas simple, même si elle a été rendue plus abordable, en cours de route, par différents apprentissages. Mais, malgré les efforts qu'elle leur avait demandés, tous et toutes s'accordaient pour souligner à quel point cette expérience de démocratie au sein de l'entreprise les avait humainement enrichis, transformés, fait grandir. Nous poursuivons à présent, sous un autre angle, notre approche du rôle du CA en interrogeant les deux administrateurs délégués de Smart : dans les pages qui suivent, la Française Anne-Laure Desgris et, dans un second article, le Belge Maxime Dechesne.

Il n'y a pas longtemps qu'Anne-Laure travaille chez Smart : elle n'a en effet été engagée qu'en

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

2018. Sa mission initiale était de consolider et déployer la direction « vie coopérative ». Un an plus tard, elle a été nommée coadministratrice-déléguée du groupe. Si son parcours au sein de l'entreprise est jusqu'ici relativement bref, elle a en revanche une longue expérience en matière d'économie sociale et solidaire, au point de participer au comité consultatif ESS pour le Conseil départemental d'Ille et Vilaine. Et elle baigne dans le monde coopératif depuis de nombreuses années, tant pour des initiatives privées (elle vit dans un habitat groupé dans une coopérative autogérée) qu'au plan professionnel. Ainsi, elle a été coordinatrice puis co-directrice de la coopérative d'entrepreneur·es OXALIS, où elle a suivi particulièrement ce qui avait trait à la vie coopérative ainsi qu'aux partenariats (avec Smart notamment) et aux projets de développement, tels que Bigre!. Elle a aussi été active au sein de la Manufacture coopérative, recherche-action en matière d'accompagnement à la transformation de collectifs de travail en organisations coopératives, qui a pour devise : « De la culture coopérative à la démocratie économique ». Un programme et un engagement que, de toute évidence, elle a faits siens.

C. V.

Tu es arrivée au conseil d'administration de Smart quand tu en es devenue administratrice déléguée. Était-ce une première pour toi ?

J'ai été pour la première fois de ma vie administratrice d'une coopérative chez Oxalis, où je travaillais. Donc cette fonction n'était pas une découverte complète. Quand je suis devenue directrice de la Vie coopérative chez Smart, j'ai assisté au CA en tant qu'équipe support. Donc, plutôt pour fournir de la matière, pour transformer les orientations et décisions du CA en actions. Je trouvais intéressant pour un CA de pouvoir s'appuyer sur une équipe qui fournit des notes, des orientations, du conseil, un avis, etc. Tout ça était coordonné par le dirigeant précédent, qui opérait le croisement entre orientation et déclinaisons opérationnelles.

A l'époque, de ton premier CA chez Smart, quelles ont été tes impressions ?

Par rapport à la pratique que je pouvais avoir précédemment, j'ai découvert en Belgique des CA relativement courts, puisqu'ils ne durent que trois heures et qu'il n'y en avait qu'un tous les deux, trois ou quatre mois, selon les moments. C'était plutôt un lieu où on consolide des décisions. Puisque en Belgique, on arrive à la fin du premier mandat de CA et que la transformation en coopérative est relativement récente (4 ans), nous étions dans un usage plutôt statutaire. C'est un CA qui, d'année en année, s'approprie progressivement les problématiques, les endroits où il se sent prêt à prendre des décisions. En France, les CA sont en place depuis plusieurs années. La posture et l'appropriation étaient différentes car il y avait un usage établi, une culture, une pratique, de l'expérience. Certains administrateur.trices ont déjà exercé plusieurs mandats. La situation diffère aussi selon que tu sois au CA de la SCIC Smart ou de la coopérative Grands

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Ensemble, plus territorialisée. On a une communauté plus restreinte par rapport à Smart, qui est composée d'un sociétariat obligatoire de milliers de personnes. Chez Grands Ensemble, même si le sociétariat est également obligatoire, la démarche d'adhésion s'avère plus volontaire et l'interconnaissance plus fine.

Tu participes comme administratrice à quatre instances différentes : Smart Coop, Smart France, Grands Ensemble et la fondation Smart. Est-ce que tu vois des différences, dans ta posture et ton rôle ?

Ce ne sont pas les mêmes méthodes d'information ni la même temporalité. La fondation, par exemple, incarne une forme de permanence, d'histoire, puisqu'elle est là depuis presque les origines, même si elle n'a été créée que quelques années après le lancement de Smart en Belgique. C'est un CA capable d'une projection longue à trois ans, cinq ans, dix ans, et presque proche d'une démarche, je dirais éthique, même s'il y a par ailleurs un comité d'éthique lié à Smart Coop.

La coopérative belge est en lien avec les problématiques de son territoire national mais aussi en interaction très forte avec toutes les coopératives Smart d'Europe, avec des liens plus spécifiques à la France puisqu'une partie de l'équipe et des outils sont mutualisés. Les enjeux apparaissent d'un niveau plus élevé dans la concentration, l'appropriation, le besoin d'outillage, d'explication. Les comptes consolidés du groupe sont plus complexes à appréhender que juste les comptes annuels d'une des structures. Cela étage aussi les impacts, les décisions.

En tant qu'administratrice déléguée, ton implication est quotidienne. Est-ce que ça entraîne une différence de posture par rapport aux autres membres du CA ?

Il y en a une, c'est évident, puisque je suis en lien quotidien avec la structure et que c'est mon activité principale. Donc, j'imagine qu'il y a des choses que je vois très vite ou que peut-être je ne vois plus, par rapport à un autre membre du CA. Et ce qui m'est apparu spécifique à la pratique de Smart, c'est que les fonctions de présidence et de direction générale, donc l'administration déléguée, sont conjointes. Donc, au titre de la présidence, tu as un certain nombre de fonctions, de droits et de devoirs qui sont liés et qui te différencient aussi.

Comment as-tu vécu ces premières années au CA ?

Entre le moment où Maxime et moi avons rejoint l'administration déléguée et aujourd'hui, un peu plus d'un an après, le COVID est passé par là. On a eu quasiment, tout au long de l'année 2020, un CA par mois. Là où avant, on avait trois heures tous les trimestres. Il y a donc eu une montée en puissance collective indéniable, qui est encore présente en 2021. On a consacré beaucoup de temps et d'énergie pour partager au mieux les décisions importantes. On a élaboré sur l'année 2020 toute la stratégie 2021-2025. C'était un vrai challenge collectif. Dans notre rôle, on pose les points d'ordre du jour qui nous paraissent prioritaires ainsi que les décisions à envisager. Mais on s'est aussi doté, du côté belge, de commissions qui peuvent elles-mêmes, à chaque CA, faire un rapport des points qu'elles ont observés. On a, je l'espère,

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

accompagné au mieux le CA pour qu'il puisse poser des points à l'ordre du jour. Cela demande de la préparation et de la programmation. Nous avons été porteurs de cette intention-là. Une dynamique s'est construite en dehors du giron de la présidence, qui précédemment donnait le tempo pour l'ensemble de l'année. Le processus s'est autonomisé. Le COVID a été un temps formatif complètement incroyable.

Du côté français, nous avons renouvelé quasi en totalité les deux CA de Grands Ensemble et de Smart. Ça a été également une transmission et un accueil de nouvelles personnes, donc de nouvelles énergies, dans une période où on se réunissait beaucoup. On a eu à prendre des décisions importantes. Je venais d'arriver, je devais acter de la cessation d'une des structures du groupe. Ce sont des choses sur lesquelles on a porté une attention particulière et une intention d'accompagnement et de mise en autonomie.

Donc, du côté belge, ce que je ressens, c'est qu'on a un CA qui est plutôt en posture de challenger les options, les opinions, les avis posés sur la table par l'administration déléguée. Souvent, quand on arrive avec un sujet d'ordre du jour, on pose notre avis et la note est envoyée une semaine avant le CA, il y a des échanges, des coups de fil, des choses qui se préparent pour qu'au moment du CA, ce soit idéalement une finalisation de décision. Si ce n'est pas mûr, on fait un CA exceptionnel ou bien le sujet est reporté au CA suivant.

Et en France, nous avons été sur la conduite de projets prioritaires, dans une période où on a été très malmenés économiquement. Il fallait, au-delà de la stratégie à cinq ans qui était menée collaborativement entre tous les CA, situer les projets prioritaires, mener des accords de soutien et de soutien financier avec les collègues belges. Dense et intense donc !

Pour finir sur la posture spécifique de l'administration déléguée, qu'est-ce que tu attends d'un CA ?

Le positionnement à un niveau juste, qui est politique et stratégique. De l'engagement, pas du surengagement mais de la présence, de la constance. J'attends du CA qu'il participe à un collectif de travail, qu'il s'engage dans la préparation des ordres du jour.

Nous, on passe un temps certain à produire des notes préparatoires. Ce qui est attendu, c'est qu'elles soient lues avant qu'on aborde les points d'ordre du jour.

Parce que ça arrive aussi, dans les tours de table, que des collègues du CA disent: je suis désolé.e, je ne me sens pas en capacité de décider. J'attends aussi plutôt de la méthodologie et d'être raccord sur le niveau attendu statutaire. Pour l'expérience COVID, à chaque fois qu'on a convoqué un CA, tout le monde n'était pas toujours disponible mais on a eu un grand nombre de présences. C'est hyper soutenant, dans la conduite, de pouvoir discuter, avoir des avis complémentaires ou contradictoires. Ceci permet de poser au mieux des décisions qui étaient complètement inédites dans l'histoire de la coopérative et de l'économie. Donc j'attends aussi des interlocuteurs pour construire.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Maxime met en avant l'absolue nécessité d'être en confiance comme préalable à tout travail collectif. Tu partages son avis ?

Comme c'est presque auto-intégré, je ne le cite même pas. Mais oui, un lieu où je peux venir en sécurité, une recherche de sécurité en tout cas. Parce qu'elle n'est pas toujours là, parfois parce que les sujets sont stressants et qu'on met en difficulté certains membres des CA, mais en tout cas, une qualité de parole et la possibilité de partager des points de vue dans le respect des uns des autres. Je pense que ça fait partie de la confiance également.

Les administrateur-trices que nous avons interrogé.es précédemment évoquaient leur premier CA en disant : « j'arrive, je n'y connais rien, je veux m'investir parce que c'est ma coopérative », puis l'objectif leur paraît presque inaccessible. Comment arrive-t-on à dépasser cette difficulté ?

Plusieurs éléments me viennent en tête. Déjà, le fait de témoigner qu'en tant que personne, en tant que membre sociétaire ou utilisateur.trice de services, je peux accéder à une instance majeure. Témoigner de comment ça se passe, ce qui est perçu. Répond-on à leurs questions, fournit-on les documents demandés ? Comment se passe une validation des comptes annuels, même si on peut être en difficulté pour comprendre des éléments de gestion ?

On peut se servir de ses prérogatives. Les administrateur.trices ont accès aux réviseurs, aux commissaires aux comptes et à des interlocuteur.trices varié.e.s. Tout ceci, dans ma représentation idéale, doit permettre d'avoir un ensemble qui témoigne de la complexité que c'est, sans que ça pèse uniquement sur tes épaules de membre qui est en droit de dire : moi, mon boulot au quotidien, c'est être artiste, ce n'est pas de conduire le navire dans son ensemble mais de pouvoir le faire ensemble. Cela pourrait être le profil de posture simple.

Après, pour celles et ceux qui ont de l'expérience, de l'envie mais surtout de la disponibilité, une implication dans différentes commissions est possible : pour instruire les comptes, avec les membres du service financier, ou rencontrer le commissaire aux comptes, instruire toutes les questions qui sont en lien avec l'objet social de la coopérative ; ou encore instruire les recommandations de Smart In Progress, qui, par sa taille, est un système de consultation unique dans le mouvement coopératif. Le conseil d'administration

Séminaire à Liège, 24-25 janvier 2020, avec les CA de SmartCoop et de la fondation SmartBe. Photo Karl Delandsheere.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

instruit les recommandations, les valide, les pose ensuite sur la table de la direction, qui doit les transformer en modalités opérationnelles dans les cinq ans. Le but est d'être en interaction avec la communauté des sociétaires et de faire évoluer le projet politique stratégique en lien avec cette communauté.

A l'arrivée de nouveaux administrateur.trice.s, y a-t-il une formation ou une inclusion ? Y a-t-il un endroit où est posé ce qu'on attend d'une fonction comme celle-là ?

Il y a de la demande sur ce sujet. Elle est souvent complexe à formaliser. Pour la Belgique, puisque c'est le premier mandat, ça s'est fait en intra avec un séminaire annuel centré sur les questions des rôles et fonctions, des prises de décision…

En France, les deux CA ont été renouvelés en quasi-totalité et il y a eu beaucoup de demandes de formation.

Selon son parcours coopératif ou associatif, son expérience d'administrateur.trice, chacun n'a pas besoin des mêmes choses. C'est un processus évolutif.

On a plutôt tendance à faire le lien sur les basiques : ce qu'est une coopérative, ses statuts, sur quoi je suis attendu pour décider, etc. Il y a des formules de webinaires ou de live qui pourraient avoir lieu tous les trimestres, tous les semestres. Il y a eu des interviews, des essais de capitalisation des expériences vécues. On progresse, d'année en année. Certains aimeraient que dans les six premiers mois, on passe du tout à apprendre à « je suis un.e administrateur.rice au top ». Ça, je ne crois pas que ça existe.

Dans les différents entretiens, on voit bien que c'est une réelle expérience que l'on acquiert. Peut-être que ce sont aussi ces expériences-là qui doivent se partager ?

Oui. Je partage souvent cette phrase qui dit: un mandat, ça transforme les personnes. Tu te présentes à un mandat de direction générale, donc tu t'exposes devant une communauté qui va valider en disant : je vote oui parce que j'ai confiance… Dans une période très dure comme les dix-huit mois qu'on vient de traverser, tu sais que sur tes actions, on va te demander des comptes en AG, d'où au moins mon attention à bien rester dans une dimension collective, collégiale. C'est une responsabilité collective. Et on a le souhait de poser la meilleure décision possible.

Même si on ne dispose pas encore de beaucoup de recul, comment as-tu vu les CA opérer face à une situation de crise à laquelle personne n'était préparé ? Quel regard poses-tu sur l'année qui vient de s'écouler ?

L'équipe y a mis beaucoup de temps et d'énergie mais en face, les membres du CA ont été très présents. Ils ont empilé plein de choses ou ont demandé des infos, qu'on a fournies. Ils et elles ont été en soutien dans la conduite décisionnelle de l'ensemble. Comment ce CA a évolué ? Qualitativement, c'est évident. Après, je pense que ça a été difficile pour certaines personnes, qui ne s'y sont pas retrouvées ou qui ont peut-être été confrontées à devoir valider collectivement une décision qu'ils n'auraient pas prise s'ils avaient été à la tête du navire.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Vivre et traverser une crise comme celle-ci, c'est plonger directement dans le grand bain, sans préparation, c'est aussi prendre des décisions difficiles. Comment s'incarne le mandat dans cette situation ?

Quand tout va bien, le contexte est évidemment très différent. Dans une crise, parfois il faut aller vite. Notamment, quand on parle de cessation d'une activité, comme cela a été le cas pour la coopérative La Nouvelle Aventure, à laquelle Smart France était associée pour l'accompagnement des professionnel·les du spectacle.

La forme collective et le fait que certains d'entre nous y soyons au quotidien et d'autres de façon plus intermittente nous oblige à synthétiser, prendre du recul, de la distance.

Il y a quand même eu des démissions du côté belge en cours de mandat. La question s'est posée pour des personnes à la fois membres de l'équipe mutualisée et administrateur.trices. Visiblement, leur position n'était pas tenable puisque plusieurs salarié.e.s ont démissionné. Une problématique est posée là quant au fait d'être subordonné d'un côté et confronté à l'équipe dirigeante de l'autre. C'est une hypothèse dont moi je ne suis pas porteuse mais plusieurs administrateur.trice.s reviennent là-dessus et il faut l'écouter. Pour moi, dans une tension comme celle de la crise COVID, il y avait déjà un tel surtravail quotidien que gérer en plus le télétravail et le CA, ce n'était pas tenable sur la durée. Se dire : « je vais exploser en vol. Je dois gérer ma vie, je dois gérer mon travail qui a complètement changé et en étant confiné ». Je pense que c'était presque sain de dire non.

Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne, coadministrateurs délégués. Photo par Joëlle Lê

Il n'empêche qu'en Belgique, les quelques adminstrateur.trices qui étaient membres de l'équipe mutualisée ont tous démissionné. Il faut étudier ce qu'on peut mettre en place pour que ça tienne. Je pense que ce n'est pas non plus aisé pour les salariés du côté français.

Tu parlais d'autres expériences de CA dans le secteur coopératif. Observes-tu des différences fondamentales de participation, notamment liées à la taille de la coopérative ?

Quand j'assiste aux différents CA de Smart, qui se tiennent pendant trois heures tous les trimestres, alors que je viens de quitter une coopérative (Oxalis) où l'on se réunit presque deux jours entiers tous les deux mois, je vois évidemment une distance

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

sur la prise de décision et le niveau où on se positionne. Le temps pour partager l'ensemble des sujets est très différent.

On pourrait imaginer un curseur qui va de l'autogestion à une chambre d'enregistrement. Je ne parle pas des boîtes capitalistes, où on participe au CA parce qu'il se déroule dans une île merveilleuse et qu'on touche des jetons de présence. Ce n'est évidemment pas la réalité des CA des coopératives.

Une critique que j'ai déjà entendue au sujet de Smart, c'est que le CA serait ou n'aurait été à certaines périodes qu'une chambre d'enregistrement. Mais on va vers une montée en puissance du partage de l'information et en tout cas d'un souhait d'une décision collective, collégiale, de cogestion. J'ai pu être et je suis toujours intéressée par les modèles d'autogestion. Vu la taille de l'entreprise, le nombre de sujets à consolider dans la dimension coopérative aujourd'hui, le gap ne me semble pas atteignable en autogestion à court terme mais c'est un objectif dont je suis porteuse. On vise de l'autonomie, on vise du partage, de la démocratie économique. Il y a plein de choses encore à consolider là-dessus. Nous avons progressé et avons le souhait d'une capitalisation des savoirs et savoir-faire qui montent aussi en puissance, soit via les collectifs comme Bigre, soit par la dimension structurante de l'école de la coopération. Mon idéal, c'est quand même Mondragon et l'école des cadres d'il y a un siècle.

Quand on parle d'autogestion dans le mouvement coopératif, on se réfère souvent à l'éducation populaire. Peux-tu me dire deux mots sur la manière dont sont prises les décisions de manière générale. Est-ce par un vote ? Y-a-t-il a des échanges du type proposition-contre-proposition ? Utilise-t-on des méthodes d'éducation populaire ?

Quand j'ai rejoint le CA belge, il y avait beaucoup de demandes de vote par consentement. Une partie des administrateur.trice.s demandait qu'on pratique ces méthodes d'intelligence collective, justement pour tenter de dépasser le côté binaire du vote : pour ou contre ou abstention. En même temps, ce vote est ce qui incarne le fait d'avoir pris une décision alors que le consentement, soit n'est pas approprié culturellement, soit, puisqu'on s'est mis d'accord, on n'a pas besoin de dire un moment donné oui, non, pour ou contre. On navigue entre les deux, soit on a un accord, un consensus, un consentement, le moins mou possible, soit on vote parce qu'il faut agir vite. Il faut poser aussi, regarder, nous avons bien pris des décisions puisqu'il y avait un ressenti, notamment du côté belge, que les décisions n'étaient pas prises par le CA.

C'est-à-dire ?

Le sentiment que le CA ne prenait pas de décisions. Donc une façon de les incarner, c'est de dire ; voilà un ordre du jour, voilà les décisions qu'on prendra ou pas selon le résultat du vote. Cela veut dire qu'il faut prendre connaissance des notes préparatoires, poser des questions et, au moment du CA, se positionner pour ou contre. Il y a peu d'abstentions d'ailleurs.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Ça veut dire que le vote, symboliquement, rendrait plus manifeste le fait que des décisions sont prises ?

Cela va au-delà du symbolique, parce que les décisions peuvent être vraiment lourdes de conséquences. Le vote, tu peux le quantifier, c'est noté dans les PV. Mais je pense aussi qu'on a évolué puisque, quand on relit les PV, on peut mettre un commentaire, on note « accord » ou « vote », tant de pour, tant de contre, une abstention. En général, quand on passe au vote, c'est qu'on a mûri les choses ou alors on a reporté la décision. En tout cas, on est sur cet intermédiaire de méthode, je ne sais pas si c'est de l'intelligence collective ou de l'éducation populaire. Aucun intérêt de passer au vote des choses pour lesquelles on est dans l'affrontement. Nous ne ferons pas ça. Ne perdons pas de temps. Mûrissons. Reportons.

Avec une temporalité différente…

Oui et je pense qu'il y a aussi une dimension idéologique. De celles et ceux qui seraient porteur.se.s de la gestion par consentement, des outils plutôt issus de « l'université du nous ». Et d'autres qui disent, non, on a mûri, on peut poser : on est pour ou contre ? Et ça soutient clairement, c'est lisible. Donc c'est plutôt sur la préparation de la décision que ça a évolué que sur la formule du vote.

Tu disais tout à l'heure, que le mandat vous transforme. Est-ce que tu arrives à dire aujourd'hui ce qui chez toi a été transformé ou est-ce encore trop tôt ?

C'est sûr qu'un mandat vous transforme. Et c'est parce que j'ai eu des expériences précédentes que j'ai pu aborder ce mandat-ci. Pendant la crise sanitaire ou économique qu'on a vécue, heureusement que j'avais l'expérience et heureusement que j'avais des interlocuteur.trice.s dans les CA qui ont répondu présent.e.s! Dans l'élément transformateur, il y a le fait de prendre du recul mais aussi d'apprendre à incarner une responsabilité qui te soit propre. Il y a aussi des moments où tu dis : c'est trop lourd. Des choses où, de temps en temps, tu sens qu'intérieurement, ça vibre bien fort. Heureusement, chez Smart, on est deux à diriger et c'est un soutien indéniable et précieux. Notamment dans les périodes difficiles.

En outre, chaque fois qu'on annonce : CA exceptionnel, les gens sont là, connectés, présents, préparés. Moi, ça ne m'intéresse pas de prendre des décisions seule. Et dans cette mesure, je n'arrive pas à regarder ce qui m'a transformée moi.

Je pense que j'ai progressé aussi dans ma capacité à différencier ce qui relève de ma vie personnelle et ce qui est le travail.

Parfois c'est dur ou parfois, on n'a pas pris la bonne décision au bon moment, ça arrive, je suis humaine. Je peux quand même dormir à peu près correctement ou prendre quelques jours de congés sans que ça ne vienne tout le temps polluer mon esprit.

Ce que je peux repérer chez les personnes qui sont administrateur.trices de fraîche date, ce sont des changements de posture, en mieux ou en moins bien. Je les vois aussi commencer à prendre la mesure de ce que c'est que d'assumer des responsabilités, et parfois c'est trop lourd. Parfois, c'est bien, soit de ne pas venir, soit de dire, je démissionne, plutôt que de se faire du mal à soi et donc au collectif aussi. Il y a là un besoin d'harmonie et de convergence.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Tu citais l'exemple de Mondragon comme ligne d'horizon. Si tu avais une baguette magique, ton CA idéal, maintenant ou dans quelques années, ce serait quoi ?

Ce qui serait idéal, c'est une école de la coopération qui fonctionne. Y faire ton programme à la carte. Quelle que soit l'instance dans laquelle tu participes, et le CA en est une, pouvoir aller te former quand c'est nécessaire et être clair sur la posture que tu dois avoir dans le cercle collectif. Je trouve qu'idéal c'est trop fort mais pour me rapporter à l'expérience en cours, on a déjà des interlocuteurs de très bon niveau, collectivement parlant. Personne ne s'est défilé, on a eu affaire à des personnes qui ont su, sans forcément tout comprendre, avoir suffisamment confiance pour avancer, tout en continuant à se former et s'informer. On chemine.

Y a-t-il des points que tu voudrais aborder à propos du chemin qui permettrait de devenir administrateur ?

Ce que je vois le moins et qui va m'intéresser dans ce travail sur le rôle du CA et les publications à ce propos, c'est la dimension sensible : en quoi ça me transforme personnellement. C'est ce que j'arrive le moins à observer, puisque ce n'est pas toujours évident alors qu'obligatoirement, ça te transforme. Quand je rentre chez moi, je vis dans un habitat groupé dans une coopérative autogérée, je vois bien qu'il y a parfois des sujets à traiter pour lesquels j'ai déjà pris ma décision dès qu'on a posé l'ordre du jour. Comme si j'avais une espèce de surentraînement… Il faut que je ralentisse pour suivre le rythme collectif. C'est une histoire de progression, d'apprentissage et d'expérience partageable.

Entretien : Céline Pochon
Mai 2021

Sources et ressources

Joëlle Boucher, *On ne naît pas administrateur·trice. Mais le devient-on ?* , éd. en ligne Smart, 2021

Joëlle Boucher et Céline Pochon, *On ne naît pas administrateur. Le point de vue de Maxime Dechesne, administrateur délégué*, éd. en ligne Smart, 2021

La Manufacture coopérative, *Faire société : le choix des coopératives*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant, 2014

Julie Rijpens et Sybille Mertens, *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*, éd. en ligne Smart, 2016

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles