



DÉPART D'UN-E DIRIGEANT-E, TRANSMISSION EXIGEANTE



Véronique Huens
animatrice en éducation
permanente

Analyse 2017

Mots-clés : changement de direction –
transmission d’entreprise sociale –
étapes et préparation d’un départ

Chaque année, des dizaines d'entreprises d'économie sociale voient partir leur-s dirigeant-e-s. L'âge de la retraite, une volonté de changement, une maladie... quelles que soit les raisons, ce départ et l'arrivée d'une nouvelle personne à la tête de l'entreprise est souvent délicat. Et pourtant, cette transition est trop souvent mal préparée. Parce que trop peu de temps et d'énergie lui sont consacrés. Parce qu'elle n'est pas pensée en amont. Parce qu'un accompagnement aurait été nécessaire mais que ce besoin n'a pas été bien perçu ou qu'il est peu finançable. Parce que la recherche de la nouvelle direction n'est pas évidente : contestée en interne ou peu concluante au vu du profil souvent complexe qui est recherché (le fameux mouton à cinq pattes). Conflits, tensions, burn out, direction parfois laissée vacante pendant plusieurs mois... autant de situations vécues lors de la transmission d'entreprises, qu'elles soient d'économie sociale ou pas. Et qui peuvent pourtant souvent être évitées comme le démontrent des cas de transmission réussies.

La transmission au sein des entreprises d'économie sociale est donc un sujet important sur lequel, paradoxalement, très peu de choses ont été écrites. L'offre d'accompagnement pour passer ce cap parfois difficile est, elle aussi, réduite à peau de chagrin. Chacun peut évidemment faire appel à n'importe quel consultant mais rares sont ceux qui connaissent bien les spécificités de l'économie sociale. Car une chose semble claire : s'il existe des similitudes, la transmission d'une entreprise classique diffère sur plusieurs points de celle d'une entreprise sociale.

DE QUELQUES SPÉCIFICITÉS

Béatrice Poncin est une ancienne directrice d'une société coopérative française¹. Elle accompagne aujourd'hui des personnes et des équipes, notamment en situation de transition, et explique que les entreprises d'économie sociale vivent un changement majeur lors du départ de leur-s dirigeant-e-s. Car il ne s'agit pas juste de transmettre une entité, une unité de production, de vente ou de services mais bien un « projet » qui s'est construit sur des valeurs, des savoir-faire et une vision. Ce que l'on retrouve aussi dans les petites PME familiales. C'est donc tout un héritage, parfois lourd, que va devoir gérer le ou la nouvelle dirigeant-e. Car beaucoup d'entreprises d'économie sociale créées dans les années 70 ou 80 n'ont connu qu'une seule équipe dirigeante qui a aussi été fondatrice du projet. Ce n'est donc pas seulement la fonction dirigeante qui doit être remplacée mais toute l'identité de la structure qui risque d'être chamboulée.

¹ Béatrice Poncin, « La transmission. Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va... », 2014 [en ligne : http://blog.beatriceponcin.org/public/La_transmission_pour_impression_sept_17.pdf]. Les citations de cet auteur dans la suite du texte sont extraites de ce document.

On sait par ailleurs qu'être dirigeant d'une entreprise demande un engagement fort. Lorsque l'on est en plus fondateur de cette même entreprise et que celle-ci poursuit une finalité sociétale, cette fonction se teinte alors de convictions et valeurs, d'un certain militantisme. Elle passe parfois aussi par un grand nombre d'heures de travail, jusqu'à l'épuisement parfois et donc bien peu de limites entre vie professionnelle et vie privée. Ce «manager-militant»², souvent très charismatique, est donc encore plus difficile à remplacer d'autant qu'il a, lui aussi, souvent du mal à lâcher son «bébé» (à moins d'y être forcé par une cause extérieure). On observe souvent des fondateurs qui, malgré leur départ officiel, restent dans le giron de l'entreprise (comme administrateur par exemple) ou qui reportent d'année en année leur départ.

Evidemment, chaque situation est unique et les enjeux vont être différents en fonction de la configuration de l'entreprise : sa taille, son histoire, sa culture, la gouvernance mise en place (direction unique ou multiple, participation des membres du personnel, etc.), la plus ou moins bonne entente au sein de l'équipe, la situation économique (croissance, difficultés, etc.), l'ancienneté du/de la/des dirigeant-e-s, le caractère du départ (volontaire ou pas, soumis à une échéance, préparé ou soudain, etc.). De très nombreux facteurs jouent mais des étapes similaires peuvent être observées dans une large majorité des transmissions.

ETAPES CLEF DANS LA TRANSMISSION

Sept étapes clefs dans le processus de transmission d'une entreprise ont été repérées par Béatrice Poncin.

La première est la décision de partir. Une étape qui peut être très rapide et subie ou au contraire longuement murie. Elle sera parfois prise seul-e ou dans d'autres cas prise en concertation avec d'autres membres de l'équipe. La deuxième étape est l'annonce du départ qui inclut des questions telles que : à qui l'annonce-t-on et dans quelles circonstances ? Que dit-on et ne dit-on pas ? Comment cette annonce est-elle ressentie et exprimée par les membres de l'équipe ? Comme l'explique Béatrice Poncin « *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 ».*

² Selon l'expression du sociologue Gilles Lazuech. LAZUECH G., «La figure du manager-militant : une nouvelle catégorie pour penser les cadres de l'économie sociale ?» in, Ben Hassel F. et Raveleau B., (dir.) Management humain des organisations. Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant Paris, L'Harmattan, 2010. P. 323-345.

La troisième étape est la préparation du départ qui met en jeu le ou la dirigeante qui s'en va mais aussi toute ou partie de l'équipe. C'est souvent un moment propice pour repenser l'organisation : ses enjeux, ses besoins, redéfinir le poste de direction, etc. Il s'agit également de penser les modalités de recrutement (en interne ou pas) et les critères de choix. La personne qui part se voit, quant à elle, confrontée au bilan de son action, à la difficulté de continuer à faire avancer l'organisation sans pouvoir se projeter dans ce futur, à dessiner les contours de son propre futur (nouveau job, retraite, temps de pose, maladie à soigner, etc.). C'est donc un passage difficile à tous niveaux, où la place de chacun doit être bien pensée.

La quatrième étape est l'arrivée du nouveau ou de la nouvelle dirigeant-e. Comment et qui prend en charge son intégration (le CA, l'équipe, l'ancien-ne dirigeant-e) ? Quelles informations lui donne-t-on ? Comment est-elle soutenue dans les premières démarches à effectuer comme les premiers contacts avec l'équipe ? Avec ces questions se dessinent inévitablement des relations de pouvoir et la place qui est donnée à cette nouvelle personne et celle qu'elle souhaite prendre.

La cinquième étape est le « tuilage » (passage de témoin entre l'ancien-ne et le nouveau ou la nouvelle dirigeant-e) qui peut être plus ou moins long voire inexistant. Ce tuilage va fortement dépendre de la relation qui s'installe entre les différents protagonistes. Mais il est souvent mal vécu de par la difficulté de chacun de trouver sa place. Il est pourtant essentiel car c'est le moment où les contenus sont transmis mais aussi toutes les informations, y compris informelles, sur l'entreprise. Tout ce qui se vit mais ne s'écrit pas : les relations humaines, les valeurs et modes opératoires, l'histoire et de la culture de l'organisation, etc.

La sixième étape est le départ. Au-delà des aspects plus organisationnels (petite fête), c'est aussi là que se dessinent les liens qui resteront tissés entre l'ancien-ne dirigeant-e et la nouvelle organisation. Enfin, la dernière et septième étape est le nouveau positionnement de l'organisation. Ici aussi, il n'est pas rare de voir de nombreuses difficultés se présenter. Pour le/la dirigeant.e qui prend son poste, il s'agit d'imprimer sa marque sans bousculer entièrement l'organisation : s'approprier son poste, faire ses preuves, intégrer une masse d'informations, gérer les imprévus mais surtout les relations avec ses nouveaux collègues. Comment marquer sa nouvelle position de leader, ses intentions, ses enjeux, ses propres valeurs et visions de l'entreprise, etc. ? Pour l'équipe, il s'agira de se sentir entendue dans ses peurs ou ses ambitions. D'éventuels changements de fonction peuvent être opérés, les modalités de travail et les processus peuvent évoluer ou changer parfois radicalement. Comme le dit bien Béatrice Poncin, c'est une étape où régulièrement *« l'inconfort est palpable. Si des personnes en interne convoitaient leur poste, il est particulièrement délicat de se situer. Si ce n'est pas 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 »*.

LES ENJEUX

Comment ces sept étapes sont-elles véritablement vécues au sein des entreprises d'économie sociale ? Quels sont les plus grosses difficultés ou les particularités vécues ? Nous pointons ici trois enjeux qui nous paraissent cruciaux au vu des différentes interviews que nous avons pu mener³.

Le choix du ou des nouveaux dirigeants

En ce qui concerne le choix du nouveau, la recherche d'un candidat en interne semble souvent privilégiée. Dans certains cas, elle a même été demandée par les travailleurs. Trouver un nouveau dirigeant en interne permet en effet de s'assurer que cette personne adhère déjà aux valeurs de l'entreprise, à sa finalité sociale et connaît ses modes opératoires. Cette piste, si elle peut paraître plus simple a priori, peut aussi être source de tensions importantes : jalousies, incapacité de la personne à faire reconnaître son nouveau leadership, mauvais jugement sur ses capacités à occuper la fonction de dirigeant-e, etc. La piste interne a donc ses limites et, surtout, n'est pas toujours réalisable. Quand aucun candidat ne se dégage en interne, les entreprises se lancent dans une procédure d'embauche, seule ou accompagnée.

L'une d'entre elles explique être passée par un bureau spécialisé en la matière qui connaît bien le milieu associatif. Cette société était chargée de trouver entre trois et cinq personnes à présenter au conseil d'administration. Mais comment ne pas se tromper ? Comment, sur base d'un, deux ou même trois entretiens, être certain de tomber sur la bonne personne ? C'est tout simplement impossible comme a pu le constater cette entreprise qui a amèrement regretté le choix qu'elle avait fait. Le candidat s'est révélé en effet tout autre sur le terrain qu'en entretien et a dû être rapidement licencié. Pourtant, tout semblait a priori parfait (chaudes recommandations de ses anciens employeurs, connaissance du milieu associatif, leadership, etc.).

Trouver la « bonne personne » n'est pas chose aisée d'autant plus qu'on néglige souvent de cerner exactement son profil au regard de l'évolution de l'entreprise. Comme le relève Béatrice Poncin, « *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* ».

Tout cela mène à croire que trouver cette perle rare qui correspondra parfaitement aux valeurs et aux besoins de l'entreprise est une affaire de pro ou alors un pur fruit du hasard. Et si l'on se trompait tout simplement d'enjeu comme le pointe Sandrino Graceffa, administrateur délégué de SMart ? Et si la question n'était pas « Comment trouver le mouton à 5 pattes ? ». Mais bien

³ Nous ne mentionnerons pas toutes les entreprises sociales que nous avons contactées car certaines nous ont demandé l'anonymat au vu des situations de transmission vécues comme très difficiles par elles.

plutôt : « Comment éviter qu'on doive chercher une personne qui combine autant d'atouts ? »... Selon ce dernier, « *il est essentiel de penser dès le départ le projet de telle manière qu'il puisse se poursuivre sans ses fondateurs. La transmission, ça ne devrait pas être quelque chose qui se pense à un moment précis, mais dès le début. Cela demande aussi une manière plus collective de diriger, de créer un contexte organisationnel où la boîte peut tourner sans toi. Cela veut dire ne pas faire reposer tout l'avenir d'une entreprise sur les épaules d'un seul dirigeant mais mettre en capacité et en autonomie les personnes autour de la direction pour que tout ne s'écroule pas si celle-ci doit partir soudainement. Aujourd'hui chez SMart, l'équipe de direction peut très bien se débrouiller sans moi. Ce sont eux qui décident, moi j'orchestre mais je peux partir s'il le faut. Je pense d'ailleurs mon rôle comme un mandat limité dans le temps* ».

Travailler la gouvernance de manière plus collective pour éviter de fragiliser des entreprises et amenuiser la dépendance de celles-ci à leur dirigeant... Voilà bien une réflexion de fond à mener en lien direct avec la démocratie interne si chère à l'économie sociale et pourtant si difficile à développer au quotidien.

Quitter l'entreprise...

Un deuxième enjeu pointé par les entreprises interviewées est la place de l'ancien-ne dirigeant-e. Que devient-il ou elle après son départ ? Dans certains cas, le ou les anciens directeur/trice sont devenus administrateurs. C'est une manière d'instaurer une certaine continuité. La difficulté est alors de bien gérer cette place particulière au sein du Conseil d'administration. Eviter de faire reposer l'ensemble des décisions sur cette personne « *puisque'elle connaît mieux que quiconque l'entreprise* ». Mais aussi être capable de ne pas juger les actions prises par la nouvelle direction. Cette position semble exclue si la transmission s'est passée dans la douleur. Pour certaines personnes interviewées, la solution la plus saine est de couper définitivement les liens. « *Le seul rôle que devrait jouer un ancien dirigeant est d'intervenir uniquement à la demande du nouveau directeur* » estime par exemple Sandrino Graceffa.

Mais derrière cette question, qui pourrait sembler anodine, se jouent des jeux de pouvoir et de reconnaissance qui ont malheureusement tendance, dans le secteur de l'économie sociale, à être négligés ou même niés. Comme l'explique bien Béatrice Poncin, « *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. Cependant, tout en étant au service de la communauté, le/la 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* ».

Ne pas reconnaître cet enjeu peut être dangereux. Et s'il apparaît plus clairement lors d'un départ, c'est tout au long de la vie de l'entreprise qu'il devrait être pensé et assumé. Si le/la dirigeant-e ne se sent pas suffisamment reconnu-e (notamment financièrement et symboliquement) pour son travail et son engagement, il ou elle peut avoir l'impression de s'être sacrifié-e pour l'entreprise et le payer ou le faire payer chèrement : conflits, jeux relationnels dommageables, difficultés à lâcher prise, etc.

Autour de cet enjeu, les expériences montrent que la posture adoptée par le/la dirigeant-e quant à sa place au sein du projet est également cruciale et permet – ou pas – de mettre en place les conditions d'un départ serein. Il s'agit comme dirigeant-e de se sentir autorisé-e à partir si on le souhaite et également de s'en donner la possibilité. Cela implique de se demander régulièrement si l'on est encore la bonne personne pour remplir cette mission et si l'on a encore l'envie de la mener. Cette posture n'est évidemment pas simple à adopter surtout lorsqu'on a créé l'entreprise et qu'elle est devenue un véritable projet de vie autant que professionnel. Penser la fonction comme un mandat qui pourrait prendre fin sans attendre la pension est pourtant aussi sécurisant pour l'entreprise que pour le/la dirigeant-e qui ne se sent pas coincé-e dans un projet qui ne lui correspond peut-être plus. Cela demande un lâcher prise qui n'est pas évident et la capacité d'accepter que le projet se poursuive différemment que ce qu'on avait pu imaginer. Mais cela est essentiel et vital pour la structure. Comme le dit Béatrice Poncin « *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 ».*

Enfin, partir sereinement d'une entreprise est aussi facilité par un processus de reconnaissance du travail effectué au-delà d'une simple petite fête et d'une carte de remerciement. Cela passe par une mise à jour claire du rôle exercé par la direction, par une reconnaissance explicite du leadership, ce qui n'est pas toujours évident en économie sociale où celui-ci se cache parfois derrière le collectif. Ce passage est aussi souverain pour l'ancien-ne directeur-trice que pour le ou la nouvelle personne et que pour l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'énoncer les choses, de mettre des mots sur les motivations et les enjeux cachés de la fonction. C'est aussi reconnaître l'héritage laissé par le/la dirigeant-e et ce qu'on a envie de conserver ou de modifier. Ce processus qui est certainement plus facile à réaliser avec un accompagnement externe est largement négligé lors des transmissions parce qu'il apparaît comme non indispensable ou qu'on ne lui accorde ni temps ni moyens.

... et avoir les moyens de repartir sur un nouveau projet de vie

Le troisième enjeu est spécifique à la transmission en économie sociale et reste pourtant largement tabou. Lancer une entreprise, qu'elle que soit sa finalité, est difficile et il est fort courant que les premières années de travail représentent de nombreuses heures de travail et une faible rémunération. Dans une entreprise « classique », cela est compensé par le bénéfice que peut ou peuvent espérer tirer le ou les fondateurs en revendant leurs parts lorsque l'entreprise a pris son envol. En économie sociale, le patrimoine est collectif ou ne génère pas de plus-value⁴. Le dirigeant s'en va donc avec, au maximum et seulement dans certains cas particuliers, sa mise de départ mais sans aucune compensation financière pour les années passées à créer le projet. C'est ce que pointe notamment Jean-François Coutelier lorsqu'il a décidé de partir de Damnet et choisi de se lancer dans un nouveau projet : « *J'avais de quoi tenir un an sur mes propres économies et c'est déjà pas mal mais je pense qu'il faudrait vraiment réfléchir à un mécanisme qui tienne compte de l'investissement donné par le ou les fondateurs* ».

Il ne s'agit pas d'octroyer des parachutes dorés. Mais de permettre à un-e dirigeant-e de pouvoir partir sereinement et de lui donner les ressources nécessaires pour qu'il ou elle puisse reconfigurer sa situation et repartir sur un nouveau projet sans devoir à nouveau y sacrifier plusieurs années de sa vie: compensation financière, accompagnement/coach pour aider à repenser son avenir professionnel, etc. Comme l'explique Beatrice Poncin, « *il convient donc de trouver des mesures en cohérence avec la capacité de l'organisation et adaptées aux besoins de la personne. Réfléchir à une compensation financière ou matérielle est une manière de vivre un départ dans la dignité* ».

Les Grignoux : une transmission réussie ?

Cela saute directement aux yeux lorsque l'on s'intéresse au sujet : chaque transmission est unique et rencontre des enjeux spécifiques à la situation de l'entreprise, aux personnes qui y sont engagées. Mais certains éléments semblent toutefois aider à ce que la transmission se passe dans de meilleures conditions. Le cas vécu par les Grignoux, entreprise culturelle qui gère aujourd'hui treize salles de cinéma sur Liège et Namur, met en évidence trois de ces éléments.

Le premier est le contexte du départ du ou des dirigeants. C'est à l'approche de l'âge de la retraite de certains de ses membres, que le collège de direction des Grignoux a commencé à penser à la transmission. Formé de huit membres fondateurs, ce collège allait en effet voir en cinq années, cinq de ses membres partir. De quoi réfléchir doucement à la manière de se faire remplacer. Pas de départs brusques, de licenciements ou de conflits mais une situation sereine prise bien à temps.

La seconde est le contexte économique de l'entreprise. Cela semble une évidence : reprendre une entreprise en crise avec de gros soucis financiers est tout sauf un cadeau doré. Les Grignoux connaissaient, à l'inverse, une situation économique très favorable puisqu'ils avaient à l'époque le projet de doubler leur capacité d'accueil en ouvrant un nouveau complexe, le Sauvenière. Doubler le nombre de salles signifiait aussi à peu près doubler le personnel et les postes déjà présents, y compris ceux qui siégeaient au comité de direction (GRH, programmation, etc.). C'est évidemment un luxe inouï que peu d'entreprises peuvent se permettre. Comme l'explique Pierre Heldenberg, qui a été un de ces nouveaux arrivés au sein du collège, « *nous l'avons vécu plus comme un travail en duo que comme une transmission. Nous avons eu tout le temps d'endosser petit à petit le costume, de se faire notre place au sein du collège de direction, de construire des relations fortes et de ne pas avoir à batailler ni avec l'équipe ni avec les partenaires.* »

Un troisième élément est le caractère collectif de la direction. Les Grignoux ont, dès le départ, construit le projet sur une solide dimension collective et participative. L'entreprise fonctionne en effet en autogestion avec un collège de direction à huit têtes. « *C'est une force puisque personne ne contrôle vraiment tout. Toutes les décisions sont présentées et discutées en collège. Cela fait qu'un départ même brutal ne fragiliserait pas l'entreprise puisqu'on connaît les dossiers de tout le monde, on en a parlé collectivement.* » La transmission ne se fait donc pas uniquement en duo mais aussi tous les jours entre collègues, au sein du comité de direction. « *Dans chaque secteur, on travaille sur cette composante d'échange et de partage des informations et des décisions. Dans le secteur horeca par exemple (les Grignoux gèrent deux brasseries attenantes aux cinémas), la filière circuit-court a été construite et pensée collectivement. Si l'un des chefs s'en va, tout ne s'écroule pas, le reste de l'équipe peut reprendre le relais.* »

Une transmission sans faille, alors ? Pierre Heldenbergh relativise tout de même cette idée en pointant aussi des passages plus difficiles. Un des duos a été un échec au moment du départ du fondateur. Malgré les années de tuilage, la personne n'a pas réussi à intégrer le fonctionnement collectif de la direction et a préféré quitter son poste. La longueur du tuilage a également installé un flou sur les responsabilités des uns et des autres. « *Nous n'avons pas directement intégré le collège de direction. Il a fallu attendre quelques années pour cela. Mais dans la tête des autres travailleurs, nous en faisons partie et ils nous interpellaient sur des décisions qui avaient été prises et auxquelles nous n'avions pas du tout participé. C'était très inconfortable.* » explique-t-il. « *Nous avons donc forcé un peu la porte à un moment donné et demandé d'intégrer le collège.* » Enfin, la cohabitation aussi longue de personnalités fortes n'a pas toujours été sans difficultés.

DES OUTILS À DÉVELOPPER

Les enjeux mentionnés ici sont complexes et les pistes de solution beaucoup plus faciles à écrire qu'à mettre en pratique. Béatrice Poncin mentionne régulièrement dans sa note l'importance de pouvoir se faire accompagner lors de cette étape. Elle vise non seulement le dirigeant qui part et celui qui prend sa place mais aussi l'ensemble de l'équipe. Car la transmission d'un poste dirigeant met en lumière des non-dits, des relations informelles de pouvoir qui s'étaient créées, etc. Cela peut donc bousculer profondément les équipes de travail, les administrateurs, etc. Par ailleurs, cela représente aussi une magnifique opportunité pour mettre à plat les fonctionnements et la culture de l'entreprise.

La transmission d'une entreprise n'est donc pas que le remplacement d'un dirigeant par un autre et mérite beaucoup plus d'attention que celle qui lui est généralement accordée. Il manque cruellement en Belgique d'outils et d'experts spécialisés dans cette matière, capables d'accompagner les entreprises d'économie sociale dans ce passage périlleux. Ne serait-il pas nécessaire de prendre à bras le corps ce problème et de créer par exemple un réseau d'échange, de partage d'expériences et d'outils comme il existe en France depuis peu pour les entreprises « classiques »⁵ ?

Nous ne l'avons pas évoqué dans cette analyse mais le rôle du CA est également crucial dans la transmission d'entreprise. Ce sont souvent les administrateurs qui sont chargés de recruter et d'accompagner, en partie du moins, le processus de transmission. Ils ne sont souvent pourtant pas formés ni outillés pour ce type d'exercice. Comment penser l'accompagnement qu'il serait bon de pouvoir leur offrir, de même que les outils à mettre à leur disposition ? Voilà autant de questions qui pourraient ou devraient être abordées au sein du champ de l'économie sociale pour faciliter tant la réussite humaine qu'économique de la transmission des entreprises sociales. Et cela, à l'heure où beaucoup d'entreprises sociales soufflent leur trente bougies ou plus (et leurs dirigeants fondateurs une trentaine de bougies de plus, faites le compte).

Pour citer cette analyse : Véronique HUENS, « Départ d'un-e dirigeant-e, transmission exigeante », Analyse, SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], 2017.

⁵ En France, existe depuis 2015 le réseau « Transmettre et reprendre » qui s'adresse à toutes les entreprises, qu'elles soient d'économie sociale ou pas. Son objectif est d'accompagner et d'inciter les chefs d'entreprises à préparer la cession de leur entreprise plusieurs mois, voire plusieurs années à l'avance. Le réseau offre des outils, des formations, des échanges entre dirigeants, etc.

LES ANALYSES DE SAW-B

Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.

Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses. Contactez-nous : info@saw-b.be



SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Nous cherchons à faire mouvement pour l'alternative économique et sociale.

Nos actions : défendre et représenter l'économie sociale ; soutenir et accompagner des porteurs de projets d'économie sociale ; susciter une réflexion critique à propos des alternatives économiques, avec les travailleurs des entreprises d'économie sociale et avec les citoyens investis dans des initiatives solidaires.

SAW-B est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Toutes nos analyses sont sur www.saw-b.be.