

## «C'EST QUAND TOUT VA BIEN QU'IL FAUT PARLER DES CHOSES QUI FÂCHENT»

Bon anniversaire Cité Derrière! Trente ans que la coopérative développe des logements accessibles et solidaires. L'occasion de revenir sur le passé et l'avenir d'une structure qui sait où elle va, sans trahir d'où elle vient.

PROPOS RECUEILLIS PAR JOËLLE LORETAN

Joël Cornuz préside la coopérative et supervise l'exploitation ainsi que les rénovations; à ses côtés, Philippe Macchiaioli pilote le développement et les constructions neuves, tandis qu'Alain Juvet assure la direction financière. Rencontrés ensemble, Joël Cornuz et Philippe Macchiaioli retracent les étapes de développement de la coopérative, ses spécificités et les défis à venir. Pour la première fois, ils s'expriment publiquement sur l'évolution de la gouvernance initiée après le décès, en 2022, de Philippe Diesbach, fondateur de Cité Derrière. Avec sensibilité et franchise, ils racontent comment sa disparition a accéléré la mise en place d'une réflexion organisationnelle entamée peu avant son départ.

**La Coopérative Cité Derrière fête ses 30 ans cette année. Pourriez-vous nous expliquer ce qui a marqué son évolution, ainsi que ses spécificités?**

**Joël Cornuz (JC):** La Coopérative Cité Derrière a été portée à bout de bras par Philippe Diesbach dès sa création en 1995 et jusqu'à son décès en 2022, qui a souhaité mettre à disposition de la population des logements à prix coûtant, à loyer modéré ou subventionnés sous un modèle juridique qui est la coopérative d'habitation. Quand il a démarré Cité Derrière, nous sortions de la crise immobilière, avec des communes qui devaient développer des logements à prix abordables pour sa population. C'est portée par cette dynamique que la coopérative a développé des logements subventionnés, avec la collaboration du canton de Vaud et des communes.

**Philippe Machiaioli (PM):** Cité Derrière compte environ 1500 locataires et a construit un peu plus de 60 immeubles en 30 ans, soit près de deux immeubles par année. C'est une grosse performance de développement immobilier et c'est pour nous une grande fierté d'avoir accédé à la gestion de la coopérative, et aujourd'hui à la direction de celle-ci.

**JC:** Quant aux spécificités, je dirai sa capacité de s'adapter au gré de la modification des marchés! Elle a su s'ouvrir à des projets ambitieux et a pris de l'importance, jusqu'à être reconnue et plébiscitée. Je me rappelle du projet Clos du Bourg en 2005, où la coopérative se positionnait pour la première fois comme investisseur d'un développement de projet, puis en 2008 Victor Ruffy, où on a fait pour la première fois de la propriété par étages sur du droit de superficie à prix coûtant. La coopérative a su rester dynamique et se profiler sur plusieurs projets de différentes ampleurs, tout en conservant ses spé-

cificités, soit celles d'offrir des logements à prix coûtant, subventionnés, abordables.

**PM:** C'est vrai. Et en matière de projets de grandes envergures, on peut aussi citer Métamorphoses aux Plaines-du-Loup, où on a une pièce urbaine. Mais nous sommes restés également capables de répondre aux besoins pour de plus petits projets, notamment dans des communes qui ont moins d'envergure.

**Nous avons évoqué le passé... et dans un avenir proche, quelles sont les priorités?**

**PM:** Il y a deux axes: perpétuer et continuer le développement de projets et naturellement, pour une coopérative qui a 30 ans, la question de l'assainissement énergétique des bâtiments est au cœur des réflexions.

**Comment abordez-vous cela, vous êtes sereins?**

**JC:** Totalement. On a la chance d'avoir un parc relativement neuf, avec des immeubles qui présentent pour la plupart une bonne étiquette énergie. Les travaux de rénovation concerneront surtout le remplacement des systèmes de chauffage, mais le fait d'avoir davantage construit de neuf que racheter de l'ancien nous évite de gros investissements financiers.

**Vous avez évoqué Philippe Diesbach, dont la présence semble encore planer sur la coopérative trois ans après son décès. Diriez-vous que vous êtes aujourd'hui affranchis de son influence, avez-vous pu prendre pleinement vos marques?**

**PM:** Cela fait douze ans que Joël et moi travaillons pour la coopérative et presque aussi longtemps que nous sommes membres des différents conseils (exécutif et d'administration, ndlr). Alors nous n'avons pas la sensation de devoir nous affranchir de son influence, mais plutôt de poursuivre sa mission. Et puis nous avons eu la chance de préparer cette transition. Quelques mois avant son décès et à la suite de la perte d'un de ses proches, Philippe Diesbach nous avait challengé en nous demandant ce que nous ferions s'il nous quittait subitement. Nous avons alors entamé un travail pour imaginer la suite... et 18 mois plus tard, il est décédé. Ainsi, même si émotionnellement c'était une période très compliquée, le changement d'organisation s'est fait de manière fluide: on savait ce qu'on avait à faire et c'était déjà compris par l'ensemble de l'équipe.

**JC:** Nous avons informé les locataires via les assemblées et le rapport annuel, et avons contacté directement nos partenaires et les communes avec qui nous travaillons pour leur



Alain Juvet, Joël Cornuz et Philippe Macchiaioli. ©Raffaella Bidawid

expliquer l'évolution. Mais donner par exemple une telle interview nous semblait déplacé et irrespectueux. Vous savez, quand il est parti, nous nous sommes rendu compte à quel point il était le dénominateur commun d'un bon nombre de gens. Personnellement, il m'a appris le métier et transmis la sensibilité du logement coopératif. Il m'a apporté beaucoup au niveau professionnel et humain. Alors nous voulions garder une certaine discrétion et nous donner le temps de digérer sa disparition.

**Vous avez changé de modèle de gouvernance, notamment pour insuffler plus d'horizontalité. Pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agit et comment cette évolution s'incarne?**

**JC:** On avait une gouvernance assez traditionnelle et pyramidale. Après le départ de Philippe, on a voulu sécuriser les gens, y compris nos conseils d'administration, en proposant une direction plus horizontale, avec une direction tricéphale: j'ai repris la présidence de la coopérative et la gestion du parc construit, Philippe gère la gestion du parc en développement et les constructions neuves, et Alain Juvet (absent lors de l'interview, ndlr) a pris le rôle de directeur financier. Nous avons aussi donné plus de parole aux membres du comité exécutif, en les incluant dans les aspects décisionnels.

**PM:** On a constaté que les gens apprécient le fait qu'on communique davantage, ils se sentent plus impliqués, sentent qu'ils peuvent exprimer leurs compétences et partager leur valeur ajoutée. Et puis on les sollicite vraiment, on les challenge... et en retour, ils nous challengent aussi (rires). Mais c'est finalement le but d'un conseil.

**JC:** Les processus de gouvernance ont été formalisés, écrits et diffusés. On a aussi mis en place des fiches techniques pour les validations de projets. Le changement se voit également dans les séances du comité exécutif, plus structurées, avec des informations précises et complètes pour les membres. Nous avons par ailleurs réorganisé les espaces; Philippe, Alain et moi avons rapidement souhaité être proches, au même endroit. Ce besoin hyper fluide de communication entre nous, on l'a tout de suite ressenti.

**Est-ce que ce changement d'organisation vous a enlevé quelque chose?**

**PM:** Les cheveux blancs sont arrivés super vite ces trois dernières années (rires).

**JC:** Plus vite que les dix précédentes, oui (rires). Non, je ne ressens aucun manque, au contraire. On a vraiment cet esprit

«humain» entre les collaborateurs. On tire tous à la même corde, on s'entraide, et on porte une responsabilité commune sur ce qui se passe au sein de la coopérative.

**PM:** On ne reste pas sur les problèmes, on cherche la solution.

**JC:** Et même si cette solidarité ne résout pas tous les problèmes, le fait de partager la réflexion et de décider à plusieurs permet de diminuer cette petite boule qu'on a parfois au ventre lorsqu'on est seul aux commandes.

**Diriez-vous que vous avez terminé l'évolution de la gouvernance, ou êtes-vous encore en chemin?**

**JC:** On est toujours en chemin... et une autre mue approche dans nos conseils d'administration. Nous avons des membres qui prennent de l'âge et qui nous ont déjà prévenu de leur départ à venir.

**PM:** Nous allons devoir trouver des personnes qui comprennent la mission et qui ont envie de donner de leur temps et de leurs compétences.

**JC:** Dans un contexte où la coopérative se professionnalise, les profils devront être sérieux et engagés. On travaille beaucoup avec les autorités communales, cantonales, et on doit rester crédibles.

**Quels conseils donneriez-vous à d'autres coopératives qui souhaiteraient faire évoluer leur gouvernance?**

**PM:** Anticiper! Être prêts au cas où et savoir qui fait quoi. C'est en fait avoir un plan de crise.

**JC:** Absolument! Ça nous a sauvés. Et c'est encore plus important quand on est une petite structure.

**PM:** C'est quand tout va bien qu'il faut parler des choses qui fâchent.

**JC:** C'est tellement vrai, d'autant plus dans la période émotionnelle qu'on a vécu en 2022. Je pense que sans préparation, ça aurait été extrêmement compliqué de gérer cela.

**PM:** Il n'y a eu qu'un seul départ. Toute l'équipe était là avant, elle est encore quasiment au complet. Et puis nous sommes restés solidaires et convaincus de l'importance de poursuivre la mission de Philippe Diesbach: développer des logements à loyer modéré pour la population vaudoise, sans spéculation, en partenariat avec les communes et dans une dynamique de transparence et de complémentarité des compétences. ■