

# La direction collégiale salariée au sein des structures associatives de l'Économie Sociale et Solidaire



Avec le soutien  
de :



Cofinancé  
par l'Union  
européenne



La Région  
Auvergne-Rhône-Alpes



## Remerciements

Cette note de capitalisation relative à la direction collégiale salariée au sein du milieu associatif de l'ESS a été constituée d'après des entretiens réalisés entre juillet et Novembre 2023.

Nous tenons à remercier les structures qui ont bien voulu y participer :

CartONG, Grenade, Le Court-Circuit, CRESS Auvergne-Rhône-Alpes, Unitoit, AlterConso



## Table des matières

La direction collégiale salariée : Avantages et limites d'un modèle de direction dans l'Économie Sociale et Solidaire.....	4
I. Direction collégiale salariée : critères d'adoption et avantages déterminants .....	8
A. Les facteurs décisifs de son adoption .....	8
1°) Un système « à bout de souffle ».....	8
2°) Un accompagnement structurant et bénéfique .....	8
3°) Un sentiment d'illégitimité .....	10
4°) Aspects financiers.....	10
5°) Conciliation vie professionnelle / vie personnelle .....	11
6°) Des qualités personnelles, une relation de confiance .....	12
B. Les facteurs de réussite et de pérennisation de direction collégiale salariée.....	12
1°) Des réunions régulières, efficaces et concises.....	12
2°) La spécialisation .....	13
3°) L'orientation stratégique et l'intelligence collective .....	13
4°) La présence de femmes ou de personnes à haut quotient émotionnel.....	14
C. Impacts sur les conditions de travail.....	16
1°) Les effets sur la Qualité de Vie et des Conditions au Travail (QVCT) et la prévention des Risques Psycho-sociaux (RPS).....	16
2°) La charge mentale.....	17
3°) Les congés .....	18
4°) Une organisation spécifique, adaptée et efficace .....	18
5°) La gestion des ressources humaines .....	19
II. Direction collégiale : statu quo, freins et points de vigilance.....	20
1°) La non-mixité dans les postes de directions.....	20
2°) Qualités personnelles.....	20
3°) Absence d'ancien lien de subordination entre membres de direction collégiale....	21
4°) Les « tâches flottantes » .....	22
5°) « La coopération ne se décrète pas » .....	22
6°) Un modèle alternatif : la SCIC en cogestion.....	23
7°) Un système parfait ? .....	23
Pour conclure.....	24

## **La direction collégiale salariée : Avantages et limites d'un modèle de direction dans l'Économie Sociale et Solidaire**

La gouvernance partagée est un modèle de gestion qui vise à la répartition équitable du pouvoir de décisions entre les parties prenantes d'une organisation. Les prémisses de cette notion apparaissent dans les années 1950 et se développent ensuite au fil des décennies. Dans les années 1970 avec l'introduction des comités d'entreprises par exemple, avec le développement des coopératives au cours des années 1980 et 1990<sup>1</sup>. Il apparaît également la notion proche de gestion participative qui quant à elle vise à ce que toutes les parties prenantes soient activement impliquées dans la gestion et la gouvernance d'une structure.

Plus récemment, les préoccupations concernant la Responsabilité Sociale des Entreprises / Organisations ont favorisé l'émergence de la gouvernance partagée : une meilleure considération des parties prenantes est devenue un indicateur de bonne gouvernance RSE/RSO améliorant la capacité d'une entreprise à assumer la responsabilité de ses décisions.

Quant au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), la notion de gouvernance partagée s'y développe dès les années 1970 et 1980 à la faveur de mouvements plus sociaux et culturels plus amples prônant davantage de démocratie dans le milieu du travail. À cette notion s'ajouteront celles en lien avec les préoccupations environnementales et sociales, la transparence, la responsabilité sociale et plus récemment une volonté de rendre les modes de gestion plus durables et éthiques.

On distingue de la notion de « gouvernance partagée », qui concerne un mode de fonctionnement de la prise de décision qui s'étend à l'ensemble d'une structure, la notion de « direction collégiale » pour désigner que les fonctions décisionnelles d'une structure sont assurées par plus d'une personne. La présente note s'intéressera plus particulièrement aux directions collégiales salariées dans le secteur de l'ESS.

Aujourd'hui, la direction collégiale apparaît dans le secteur de l'ESS comme un élément clé sur la manière dont elle peut contribuer à résoudre des défis mondiaux tels que l'injustice sociale, les inégalités économiques et les problèmes environnementaux. La direction collégiale trouve sa pertinence dans le milieu de l'ESS, car ses valeurs s'y partagent, voire s'y confondent : il est donc question ici de démocratie, de solidarité et de coopération.

L'ESS se rencontre particulièrement dans le milieu associatif : la forme associative représente ainsi 70% du secteur de l'ESS<sup>2</sup>. La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative à la liberté d'association n'impose aucune structure de fonctionnement aux associations. Les notions de président, trésorier et secrétaire ne sont dues qu'à la pratique et non à la loi. Plus précisément, ce sont souvent les modèles de formulaires de création des associations transmis par les préfetures qui contenaient ces termes. De cette façon, les associations sont très souvent développées autour

---

<sup>1</sup> En ce sens, *Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles*, Institut Français des Administrateurs, Daniel Lebègue, Etienne Pflimlin, décembre 2013

<sup>2</sup> Infographie *Démographie d'entreprises & Emploi*, [https://www.ess-france.org/system/files/inline-files/ESS%20France\\_Atlas%20infographie\\_1.pdf](https://www.ess-france.org/system/files/inline-files/ESS%20France_Atlas%20infographie_1.pdf), ESS France

d'un système pyramidal classique comprenant un président qui prend les décisions avec un comité plus ou moins restreint. Ce système, largement mis en place dans tous les types de structures que nous connaissons, tant au niveau international qu'au niveau de collectifs informels locaux, est très souvent masculin.

Ce modèle classique toutefois ne résiste pas non plus à l'évolution culturelle et sociale décrite ci-dessus. Ainsi, de plus en plus, le milieu associatif commence à intégrer des notions de partage du pouvoir. Au sein de l'ESS, cette préoccupation, de par les valeurs communes qu'elles partagent avec la notion de direction collégiale prend une place particulière.

Dans le cadre de notre mission avec le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) régional Auvergne-Rhône-Alpes, nous avons exploré et analysé des organisations d'ESS qui ont adopté la direction collégiale au niveau de leur direction opérationnelle. Notre objectif était de comprendre de manière approfondie les pratiques, les avantages, les défis et les enseignements tirés par ces structures qui ont fait le choix audacieux de repenser la manière dont elles sont gérées.

Cette note de capitalisation est le fruit de nos entretiens avec ces organisations, elle vise à présenter une synthèse de nos observations, de nos analyses et de nos enseignements clés que nous avons tirés de ces échanges riches et instructifs. Elle offre une opportunité concrète de partager avec le DLA notre compréhension de la direction collégiale dans le contexte spécifique de l'ESS en mettant en lumière les idées novatrices, les succès inspirants et les défis à relever.

Notons que les structures interrogées étaient diverses : par le nombre de personnes y travaillant (de quelques personnes à plusieurs dizaines), par leurs missions, par leurs différents niveaux de hiérarchie, par leur budget, par la forme et le nombre de personnes composant la codirection, par leur histoire et les modalités de changement vers une organisation plus horizontale et par la durée d'existence de cette codirection.

La place des conseils d'administration était également différente : certaines avaient un conseil composé de bénévoles occupant à la fois une place d'administrateur et une place de bénévole engagé dans des actions opérationnelles. D'autres avaient un conseil d'administration composé de personnes morales, d'autres encore avaient des conseils d'administrations dotés de moyens d'actions stratégiques moindres. Il est donc apparu difficile de ressortir une tendance générale. Toutefois, quand le conseil d'administration tenait une place structurante dans l'organisation, il est apparu comme ayant un rôle délimité : la gestion stratégique notamment et une implication au niveau des décisions financières (principalement en ce qui concerne le financement et non les dépenses).

Les questions que nous leur avons posées ont évolué au fur et à mesure des entretiens, toutefois on retrouve principalement : une partie sur l'antériorité de la structure ; les éléments qui ont conduit à opter pour une direction collégiale ; les avantages et inconvénients de cette modalité de direction ; les ressentis personnels comparant l'avant et l'après ; les ressentis sur la situation actuelle, les apports les plus importants, des exemples de réussites ou de difficultés, voire d'échecs ; les expériences professionnelles antérieures de la personne interrogée, son parcours ; l'impact sur des problématiques sociales systémiques de la direction collégiale ; les effets sur les équipes.

Nous espérons que cette note fournira au réseau des opérateurs DLA des informations précieuses pour affiner la pertinence des conseils auprès d'autres organisations de l'ESS qui envisagent d'adopter des modèles de gouvernance plus inclusifs et participatifs.

La méthodologie pour rédiger cette note a pris la forme d'un questionnaire téléphonique, avec ou sans rendez-vous préalable, d'une durée d'une demi-heure à une heure.

Les formes des structures interrogées sont très variables comprenant les caractéristiques suivantes :

- la place des bénévoles est très variable. Par exemple, certaines des structures interrogées sont dotées d'un conseil d'administration composé de personnes bénévoles ou de personnes morales, mais n'ont pas de bénévoles réalisant des tâches opérationnelles en lien avec l'objet social. D'autres, au contraire, ont un conseil d'administration composé de personnes bénévoles et ont également des bénévoles réalisant ou participant directement à l'objet social de l'association en question ;

- le nombre de personnes à la codirection variait de deux à quatre ;

- toutes les personnes interrogées étaient salariées de leur structure évidemment, toutefois, il est nécessaire de tempérer : l'implication personnelle des personnes en codirection était diverse. Certaines personnes interrogées étaient à l'origine de la création de l'association après une reconversion personnelle et donc une implication personnelle, quelque part privée, aiguë dans la structure : elles ont cofondé la structure, y ont déposé la réalisation d'un projet qui leur tenait à cœur, y ont associé des proches, des amis, etc. ; là où l'implication professionnelle d'autres personnes n'en est pas moins forte, mais reste professionnelle ;

- le parcours des personnes interrogées – et donc leur positionnement dans les réponses au questionnaire – est également très divers : certaines personnes interrogées avaient peu d'ancienneté avec donc un regard assez extérieur et a posteriori sur la transition vers la direction collégiale. D'autres l'avaient vécue directement, en tant que personnes salariées. L'ancienneté dans la structure étaient également variable allant d'un peu près un an à plusieurs années ;

- la durée qui sépare l'entretien du basculement vers la gouvernance partagée était également variable : quelques mois à plusieurs années.

Les questions posées pour la rédaction de cette note sont les suivantes :

- Qu'est-ce qui a amené votre organisation à mettre en place une direction collégiale ?
- Quels ingrédients clés pour la mise en œuvre d'une direction collégiale ?
- Quels sont les opportunités / leviers et les risques / freins d'un tel fonctionnement ?
- Pourquoi une direction collégiale en restant en association plutôt qu'une SCIC ou une autre évolution ?
- Comment ce changement a été accepté par les bénévoles ?
- Qui êtes-vous ? Qu'avez-vous connu comme expérience de direction, de gouvernance, de coresponsabilité ?
- Comment vous sentiez-vous avant, comment vous sentez-vous maintenant ?

- Quelle chronologie ? Combien de temps pour mettre en œuvre ? Quelles étapes ? Au bout de combien de temps avez-vous atteint un équilibre ?
- Surcharge de temps, de travail ou de charge mentale ?
- Est qu'il y a des tâches flottantes et comment vous les gérez ?
- Comment s'est organisé cette transition ? Qui a décidé de quoi ?
- Comment communiquez-vous et comment collaborez-vous entre vous ? Outils numériques ? Réunions régulières ?
- Quels effets sur la Qualité de Vie et des Conditions au Travail (QVCT) et la prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS) sur vous ?
- Quelles difficultés avez-vous récemment efficacement géré grâce à la direction collégiale ?
- Est-ce que cette direction collégiale a amené des difficultés et si oui lesquelles ?
- Comment est présentée la direction collégiale aux nouveaux salariés ou bénévoles ?

Nous approcherons ces considérations en suivant les étapes de transition entre un modèle de gouvernance que nous appellerons classique à un modèle de direction collégiale.

\* \* \*

\* \*

\*

# **I. Direction collégiale salariée : critères d'adoption et avantages déterminants**

## **A. Les facteurs décisifs de son adoption**

### **1°) Un système « à bout de souffle »**

Les raisons qui ont conduit les structures que nous avons interrogées à opter pour un changement de modèle sont multiples et diverses. Il est important de noter que ces motivations variaient considérablement d'une structure à l'autre, reflétant ainsi la diversité des parcours et des contextes spécifiques au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

Dans le cas d'une de ces structures, le choix en faveur de la direction collégiale ne s'est pas posé. Dès sa création, cette organisation avait opté pour ce modèle de gouvernance, ses fondateurs et fondatrices partageant des valeurs profondément ancrées dans le fonctionnement démocratique. Pour cette structure, la direction collégiale semblait être une évidence, une extension naturelle de leur engagement en faveur de la solidarité, de la coopération et de la démocratie dans le cadre du travail.

Pour la majorité des autres structures interrogées, un modèle de gouvernance plus classique était en place depuis un certain temps. Les entretiens ont révélé que, dans ces cas, le système de gouvernance existant avait atteint un palier (pas forcément satisfaisant) et provoquait un certain essoufflement. Cette lassitude face à un modèle de gouvernance traditionnelle a incité ces structures à remettre en question leur mode de fonctionnement, même si elles ne cherchaient pas nécessairement à adopter une gouvernance plus « démocratique » dans l'immédiat.

Les raisons sous-jacentes à cette remise en question étaient variées. Certaines structures avaient constaté un manque d'organisation au sein de leur système de gouvernance, ce qui entravait leur efficacité opérationnelle. D'autres avaient identifié un problème de légitimité, où les salariés ne se sentaient pas suffisamment représentés ou entendus dans le processus décisionnel. Dans certains cas, l'épuisement au travail de la personne chargée de la direction (en l'occurrence dans les cas étudiés, à chaque fois deux femmes à un poste d'unique directrice<sup>3</sup>) a été un facteur clé, rassurant, soulignant ainsi la nécessité de répartir les responsabilités de manière plus équitable.

Les difficultés rencontrées étaient donc multiples et variées, mais elles partageaient toutes une caractéristique commune : la volonté d'améliorer la gouvernance et de trouver des solutions plus adaptées aux besoins et aux défis spécifiques de chaque organisation. Cette démarche de réflexion et d'adaptation témoigne de la capacité des structures de l'ESS à s'autoévaluer et à évoluer pour mieux servir leurs missions et leurs valeurs.

### **2°) Un accompagnement structurant et bénéfique**

L'adoption de la direction collégiale au sein des structures que nous avons étudiées a été facilitée par un processus d'accompagnement mené par des structures tierces spécialisées. La

---

<sup>3</sup> Illustrations recoupant les études sur le lien entre genre et épuisement professionnel

durée de cet accompagnement a varié en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation, s'étalant sur une période allant de six à dix-huit mois. Ce processus a joué un rôle déterminant dans l'initiation d'une réflexion approfondie autour de la direction collégiale, puis dans la décision de l'adopter en tant que modèle de gestion privilégié.

Lors de nos entretiens, des questions ont été soulevées concernant la satisfaction des structures par rapport au travail de la structure accompagnatrice. Les retours ont été variés, allant de l'enthousiasme à une appréciation plus mitigée. Certaines voix ont exprimé des préoccupations quant à la durée du processus, le jugeant parfois trop long et fastidieux. Cependant, il est essentiel de noter que pour la plupart des structures ayant bénéficié de cet accompagnement, il a été considéré comme déterminant dans leur parcours vers la direction collégiale.

L'accompagnement externe a apporté plusieurs avantages tangibles. Tout d'abord, il a permis aux membres de l'organisation de bénéficier d'un regard extérieur, objectif et expert, sur leur modèle de gouvernance existant. Cela a contribué à identifier les forces et les faiblesses de leur système de gouvernance actuel, ainsi que les opportunités d'amélioration. De plus, la structure accompagnatrice a joué un rôle de médiation et de facilitation dans le processus de transition, aidant à résoudre les conflits potentiels et à créer un espace sûr pour les discussions ouvertes et constructives.

Cependant, il est important de noter qu'une des structures interrogées a fait exception à cette tendance. En effet, cette organisation n'a pas eu recours à un accompagnement externe pour mettre en place la direction collégiale. Au contraire, elle avait déjà en place un modèle de direction composé d'un directeur principal et de deux personnes en codirection. La coopération au sein de cette équipe de direction était vécue comme fluide par la personne interrogée et un accompagnement externe n'a pas été jugé nécessaire. La période préexistante, qui a duré plusieurs années, avait permis de développer les compétences et les mécanismes nécessaires à une direction collégiale plus formelle.

Des tendances ressortent des témoignages sur les accompagnements réalisés :

- la nécessité d'une communication ouverte et transparente tout au long du processus de transition ;
- l'importance de la formation et du soutien continu pour les personnes impliquées dans la direction collégiale ;
- la réflexion sur la répartition équitable des tâches et la gestion de la charge mentale ;
- la clarté des rôles et des responsabilités au sein de la direction collégiale pour éviter les malentendus ;
- l'implication, à plus ou moins forte échelle toutefois, de l'ensemble du personnel dans le processus de réflexion et de prise de décision ;
- l'évaluation régulière de l'efficacité de la direction collégiale pour apporter des ajustements nécessaires.

Ces points sont basés sur les retours des organisations concernant leurs expériences de mise en place de la direction collégiale. Chaque situation étant unique, ces éléments peuvent nécessiter une adaptation en fonction du contexte spécifique de chaque organisation.

Cette expérience met en évidence la diversité des approches possibles dans le contexte de l'adoption de la direction collégiale au sein de l'ESS. Alors que certaines structures ont bénéficié grandement de l'expertise externe et de l'accompagnement structurant, d'autres ont pu capitaliser sur des modèles de coopération internes déjà existants. Cette variété d'approches témoigne de la flexibilité inhérente à la direction collégiale et de la capacité des organisations de l'ESS à adapter les meilleures pratiques à leur propre réalité et à leurs besoins uniques.

### **3°) Un sentiment d'illégitimité**

Au cours de nos entretiens, plusieurs éléments ont émergé de manière notable lorsqu'il s'agissait de diagnostiquer les avantages d'opter pour un modèle de direction collégiale. Parmi ces éléments, la question de la légitimité s'est révélée être un point central, soulignant l'importance cruciale de cette dimension.

Tout d'abord, la question de la légitimité s'est manifestée au niveau individuel de la personne désignée pour devenir la seule responsable de la structure. Les personnes interrogées ont soulevé des vécus similaires évoquant une lourdeur inhérente à cette charge, voire un sentiment d'incapacité. Il devenait évident que la mission serait plus facile à accomplir en collaboration avec d'autres. Les décisions complexes et variées à prendre dans le cadre de la gestion de la structure ont été identifiées comme des facteurs clés contribuant à ce sentiment d'illégitimité quant aux responsabilités à assumer. En effet, la direction collégiale offre une répartition de ces responsabilités et la possibilité d'échanger facilement en cas de difficulté, cela réduisant ainsi la pression sur un individu unique et favorisant une prise de décision plus éclairée et collective.

D'un autre côté, une observation inattendue a également émergé : le besoin de légitimité au niveau des équipes. Il est ressorti de nos échanges que la présence d'une direction collégiale permettait une meilleure reconnaissance de la légitimité de la direction de la part des équipes « exécutantes ». Dans les structures où la direction était confiée à une seule personne, des tensions et des questionnements sur la légitimité de cette personne étaient plus fréquents. En revanche, lorsque la gouvernance était partagée, les équipes semblaient plus enclines à accepter et à respecter les décisions, car elles étaient prises collectivement par une direction multidisciplinaire et dotée d'une plus grande expérience, renforçant ainsi le sentiment de légitimité vis-à-vis de la direction.

Cette réflexion soulève des questions essentielles sur la nature de la légitimité au sein des structures de l'ESS. Elle met en lumière la manière dont la direction collégiale peut contribuer à établir un sentiment de légitimité non seulement au sein de la direction elle-même, mais aussi vis-à-vis des équipes opérationnelles. De nouveau, nous pouvons faire le constat que cette dynamique favorise un environnement de travail plus harmonieux et une prise de décision plus alignée avec les valeurs fondamentales de l'ESS, caractérisées par la coopération, la solidarité et la démocratie.

### **4°) Aspects financiers**

L'adoption de la direction collégiale a également permis de résoudre des défis financiers majeurs pour certaines structures. Dans ces cas, l'intégration d'une approche plus horizontale

dans la gouvernance a joué un rôle clé dans l'allègement des coûts financiers associés à une structure traditionnellement plus verticale.

La multiplication des niveaux hiérarchiques dans une structure verticale entraînait souvent une augmentation significative des coûts salariaux, en particulier en ce qui concerne les salaires des cadres. Ces coûts s'additionnaient à des difficultés financières importantes. Dans ces situations, la transition vers une direction collégiale, caractérisée par la répartition des responsabilités sur un plus grand nombre de personnes, a été une réponse stratégique. Cette répartition a contribué à réduire la charge financière associée à la gestion de la structure. Chacun des responsables partageant les responsabilités, cela permettait de diminuer la pression financière tout en maintenant la qualité de la prise de décision.

Dans d'autres structures, la transition vers une direction collégiale n'a pas été immédiatement suivie d'une augmentation des salaires, mais cette possibilité a été envisagée pour l'avenir. Cette réflexion sur la rémunération a été intégrée dans une perspective de reconnaissance du rôle élargi des responsables au sein de la direction collégiale. Ainsi, au fil du temps, les structures ont pu envisager des ajustements salariaux pour refléter les nouvelles responsabilités et le niveau accru d'engagement de leurs membres dans la prise de décision et la gestion. Dans bon nombre de structures interrogées toutefois, le passage en codirection n'a pas été accompagné d'une augmentation de salaire, c'est notamment le cas quand la personne appartenait déjà la structure ; à l'inverse, un nouveau recrutement a conduit à une augmentation des salaires de personnes déjà présentes.

La forme juridique associative a également été privilégiée là où l'évolution vers une forme coopérative était éventuellement envisagée. Sur ce point, c'est l'absence de but lucratif et la grande souplesse d'organisation qu'offre la forme associative qui a pu faire la différence.

### **5°) Conciliation vie professionnelle / vie personnelle**

Le rapport entre la vie professionnelle et la vie personnelle occupe une place prépondérante dans le choix d'opter pour un modèle de codirection. Cette modalité ouvre la perspective d'une charge de travail globalement moins intense, ce qui contribue favorablement à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des personnes impliquées. Différents témoignages convergent vers cette réalité, mettant en lumière les avantages de cette approche.

La décision de partager la direction avec un collègue ou un partenaire s'inscrit souvent dans une volonté de réduire la pression liée au travail. Les personnes interrogées partagent l'idée que ni l'une ni l'autre n'avaient le désir de porter la direction de manière individuelle. Ce choix s'est manifesté, par exemple, après un congé maternité, où l'importance de maintenir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie personnelle est devenue une priorité.

« Ni l'une ni l'autre n'avait envie de porter la direction seule, on rentrait de congés maternités, on voulait maintenir un bon ratio vie perso / vie pro » – témoigne une codirectrice en binôme

Le modèle de codirection permet ainsi de répartir les responsabilités, ce qui allège la charge de travail individuelle et permet aux personnes impliquées de mieux gérer leur temps et leur énergie. Cela favorise un ratio favorable entre la vie personnelle et la vie professionnelle, permettant aux individus de consacrer plus de temps à leurs proches, à leurs loisirs et à leurs

activités personnelles tout en continuant à assumer des rôles de direction au sein de l'organisation.

### **6°) Des qualités personnelles, une relation de confiance**

L'aspect fondamentalement humain semble être au cœur de la réussite d'un modèle de direction collégiale. Il est cité par les interlocuteurs à toutes les étapes du processus, de façon différente. Ce qui apparaît fondamental tant en amont de l'adoption d'un modèle plus horizontal que pour sa réussite dépend d'une relation de confiance entre les membres de la codirection.

Le fonctionnement de codirection révèle ainsi un aspect important de son fonctionnement implicite : tout ne pourra pas être dit et vérifié dans les moindres détails, les personnes chargées de la codirection doivent pouvoir faire état de leurs doutes et de leurs vulnérabilités en sachant qu'ils seront écoutés et que cet échange vise à trouver des solutions aux problèmes soulevés. Cette aptitude d'ouverture à l'égard des préoccupations et des incertitudes est essentielle pour une direction collégiale fructueuse. A l'inverse, un climat de défiance conduirait à une paralysie immédiate du système.

## **B. Les facteurs de réussite et de pérennisation de direction collégiale salariée**

### **1°) Des réunions régulières, efficaces et concises**

Lorsque nous examinons les critères qui ont été déterminants pour assurer la pérennisation des structures interrogées, un élément semble se détacher : la tenue de réunions hebdomadaires. Ces rencontres internes jouent un rôle multifonctionnel essentiel que nous approfondirons dans les paragraphes suivants. Elles se révèlent être la pierre angulaire d'une direction collégiale réussie, car elles démontrent que les décisions ne sont pas prises de manière isolée, mais font l'objet d'un suivi constant.

Les réunions hebdomadaires servent de « plate-forme » pour plusieurs aspects cruciaux de la gestion de ces structures. Tout d'abord, elles sont un lieu d'orientation stratégique. C'est là que les membres de la direction discutent des objectifs à long terme, évaluent les performances passées et ajustent la trajectoire en fonction des réalités changeantes. Cette orientation stratégique permet de maintenir la cohérence dans les actions entreprises et d'assurer que toutes les parties prenantes sont alignées sur la vision globale. Dans de nombreux retours, cet élément, qui paraît assez intuitif, a été placé comme l'élément central de la réussite.

De plus, ces réunions sont l'occasion de consolider les décisions prises précédemment. Les responsables partagent leurs progrès et leurs résultats, permettant ainsi à l'ensemble de l'équipe de suivre l'évolution des projets en cours. Cette transparence favorise une prise de décision informée et éclairée. Plusieurs structures ont également mis en place un système de relevé de décisions dont une partie est ouvert aux membres de l'équipe hors direction.

En outre, les réunions hebdomadaires remplissent une fonction cruciale en tant que canal de communication. Les informations importantes sont relayées à travers cette plate-forme, garantissant que chaque membre de la gouvernance est au courant des développements

importants au sein de la structure. Cela élimine les silos d'information et favorise la collaboration.

Il est également important de noter que ces réunions ne sont pas destinées à prendre toutes les décisions ensemble. Au contraire, elles servent à mettre en lumière les questions en suspens, à permettre à l'équipe dirigeante de partager les défis qu'elle rencontre et à prendre des décisions qui dépassent le domaine d'expertise spécifique de chaque individu. Ces réunions sont structurées autour de ce qui est considéré comme crucial et qui nécessite une approche collective.

En somme, les réunions hebdomadaires constituent un pilier fondamental de la gestion efficace de ces structures. Elles favorisent la cohérence stratégique, la consolidation des décisions, et la diffusion d'informations essentielles. De plus, elles encouragent une direction collégiale en montrant que la prise de décision est un processus continu, intégrant une variété de perspectives pour des décisions plus éclairées et plus équilibrées.

## **2°) La spécialisation**

Dans les entretiens que nous avons eus, la mise en place de la direction collégiale s'est systématiquement accompagnée d'une spécialisation des tâches (répartition des tâches au sein de la codirection). Les personnes interrogées qui ont connu un système antérieur, dans la structure actuelle où elles se trouvaient ou dans leurs expériences professionnelles antérieures, ont indiqué que cette spécialisation présentait plusieurs avantages : une meilleure connaissance de leur secteur et être plus en lien avec la réalité du terrain. Dans les retours d'expérience des systèmes antérieurs, les ressentis étaient particulièrement différents : une forme de détachement des difficultés rencontrées a été décrite par exemple.

Globalement, cette spécialisation semble s'accompagner d'une meilleure organisation dans chaque service : la direction de chaque service ayant davantage de temps pour soigner son approche et trouver des solutions à long termes pour résoudre des problèmes récurrents.

De manière complémentaire, on pourrait s'interroger sur un risque qu'amènerait la gouvernance salariée en direction collégiale avec spécialisation : est-ce que cela ne pourrait pas faire perdre en transversalité et conduire à un fonctionnement en silos, alors même qu'une grande partie des structures et des équipes aspirent à plus de transversalité ? Le fonctionnement même de la direction collégiale, avec une coopération intra-direction préservant voire renforçant cette transversalité inter-service, pourrait être une clé pour éviter ce risque.

## **3°) L'orientation stratégique et l'intelligence collective**

C'est le point fort soulevé par de nombreuses structures. Outre la question de la légitimité, le fait de discuter et réfléchir à plusieurs a été notablement mis en avant. Des personnalités différentes, plus facilement entreprenantes et tournées vers des actions concrètes, face à des personnalités plus mesurées, se sont trouvées complémentaires : à titre d'illustration, un témoignage raconte que ces deux types de personnalités avaient deux idées de décisions opposées. Aucune décision n'a finalement été prise et, plus tard, c'est finalement une troisième idée qui a séduit tout le monde. Ainsi, les deux personnes opposées sont revenues sur leurs idées initiales jugeant que

la troisième idée était la meilleure. C'est bien ainsi l'intelligence collective qui est à l'œuvre, avec une plus grande acceptation de la complémentarité des personnes et de leurs rôles dans une équipe.

La capacité du groupe à penser collectivement, à résoudre des problèmes, plus largement à prendre des décisions, voire à innover de manière collective est vécue par les personnes participantes comme étant plus efficace. On voit dans les retours d'expériences une coopération significative, s'y adjoint des notions de confiance et respects mutuels.

De façon générale, il est soulevé que les expériences sont plus variées, les échanges sont plus riches et la capacité à éprouver des hypothèses puis consolider des décisions est plus évidente. Des différents retours exprimés, ce point est celui qui apparaît comme l'élément central d'une meilleure performance du travail de direction.

« Il faut savoir gérer sa frustration, mais en même temps, je me suis rendu compte que le fait de ne pas foncer, le fait de laisser passer du temps, nous a permis de partir dans une autre direction et c'était une bonne décision » – témoignage d'un codirecteur dans un comité de direction de quatre personnes

Les retours font part de réelles opportunités sur l'amélioration des décisions prises : il se crée des échanges là où, auparavant, une seule personne prenait la décision isolément. Il est relevé que les échanges ont permis de prendre du recul sur des décisions importantes, d'amender des décisions plus finement, voire de changer de point de vue au cours de la réunion suite aux différentes observations faites. En outre, en cas d'accord dès le début des discussions, le ressenti est celui d'une meilleure confiance dans les décisions prises. L'intelligence collective apparaît comme un véritable appui qui rassure les personnes chargées de direction.

#### 4°) Les outils de communication

Une des questions des entretiens était relative aux outils utilisés pour communiquer dans les structures. La codirection entraînait-elle une multiplicité des outils ? Au contraire, la multiplicité des interlocuteurs amène-t-elle vers davantage de frugalité ?

Sur ce point, il a été commun à toutes les structures interrogées une certaine forme de simplicité dans le nombre d'outils utilisés.

Un élément à peu près majoritaire transparaît des entretiens : une certaine frugalité dans les outils de communication, ainsi une seule structure estime devoir mener une réflexion pour réduire la diversité de ses outils informatiques. On relève ainsi deux voire trois outils de communication, téléphone compris. Ces outils pouvaient être coutousix.fr (logiciel spécialement développé pour les structures de l'ESS) ; wimi-teamword ; DropBox ; téléphones portables, Microsoft Teams ; SharePoints ; mails ; Trello ; Google Drive ; Google docs ; Gmail ; Skype ; Zoom ; jambord ; toggl ; time@work ; Metro Retro.

#### 4°) L'impact du niveau de sensibilité sociale sur la performance au travail

On pourra noter que toutes les structures que nous avons interrogées sont composées a minima de plusieurs femmes, voire exclusivement de femmes. Ainsi, nous n'avons pas rencontré de structures fonctionnant en direction collégiale composée uniquement d'hommes. Il nous semble

important de nous arrêter un peu plus longuement sur ce point. En effet, les questions liées aux genres ces dernières années, voire décennies, ont connu des évolutions majeures. Il semble que nous vivons dans une époque où une progression rapide sur ces questions est davantage possible que dans bien d'autres secteurs où les évolutions sont malheureusement empêchées. Par ailleurs, les évolutions que connaissent les différents courants du féminisme sont si importantes qu'elles ont dépassé depuis longtemps les seules questions de reconnaissance de droits civiques fondamentaux. Les perspectives féministes s'ancrent aujourd'hui sur des constats sociologiques et se développent avec une véritable remise en cause globale du système patriarcal. De ces réflexions sont nées un corpus de valeurs qui dégagent de nouveaux paradigmes sociétaux.

Dans le secteur de l'ESS, les femmes représentent 68% des postes salariés, 56% des postes cadres et 51% des postes de direction. Ce seul constat devrait conduire tout accompagnement vers une direction en direction collégiale à l'inclusion systématique de femmes à plus des deux tiers.<sup>4</sup>

Aussi, le panel que nous avons interrogé n'est pas représentatif des structures de l'ESS (aller vers une direction collégiale implique une certaine maturité dans ces réflexions), il nous est apparu important de s'interroger sur l'impact de la présence des femmes dans le processus de direction collégiale comme un vecteur de réussite.

En effet, toutes les personnes interrogées, hommes ou femmes, ont mis en avant l'importance de l'écoute et de la communication comme critères essentiels de la réussite et de la pérennité d'un système en direction collégiale.

Or, une étude réalisée sur plus de 300 000 personnes réparties dans 57 pays, conduite par l'université de Cambridge a utilisé un test permettant d'établir le niveau de compréhension d'autrui<sup>5</sup>. Les résultats montrent que pour 36 pays les femmes réalisent un meilleur score que les hommes, dans 21 autres pays les résultats sont équivalents, dans un seul pays, la Colombie, les hommes obtiennent un meilleur résultat. Des études ultérieures montrent que la faculté à avoir de l'empathie pourrait tout aussi bien être influencée par des variations génétiques que par un conditionnement social.

Par ailleurs, une étude états-unienne, depuis reproduite, conduite par l'Université de Carnegie Mellon et le Massachusetts Institute of Technology a démontré que la somme des Quotients Intellectuels (QI) d'un groupe n'était pas corrélée à sa capacité à résoudre un problème<sup>6</sup>. Autrement dit, rassembler des personnes avec de forts QI ne permet pas de prendre une meilleure décision ou de prendre une décision plus vite. En revanche, un groupe composé du même nombre de personnes de QI variés, mais comprenant une proportion plus importante de femmes a permis de meilleurs résultats. Ainsi, le quotient émotionnel apparaît comme fondamental dans la capacité de travail d'un groupe.

---

<sup>4</sup>*L'égalité femmes-hommes dans l'ESS*, Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, Rapport triennal 2021-2024

<sup>5</sup>Sex and age differences in "theory of mind" across 57 countries using the English version of the "Reading the Mind in the Eyes" Test, David M. Greenberg, Proceedings of the National Academy of Sciences

<sup>6</sup>*Collective intelligence and group performance*, Anita Williams Woolley, Thomas W. Malone, Association for Psychological Science, 2015

Les éléments que l'on aurait pu croire déterminants comme la somme des quotients intellectuels, mais également la satisfaction du groupe, sa cohésion ou encore sa motivation n'ont pas joué. Dans un entretien, l'équipe de recherche conclue que « l'intelligence collective n'avait pas grand-chose à voir avec l'intelligence individuelle ». Notons toutefois que les deux personnes ayant conduit cette recherche encadrent leurs propos en précisant qu'il s'agit seulement d'une conclusion préliminaire et non conventionnelle, mais que, pour le moment, leurs recherches les amènent à conclure que, concernant la prise de décision collective « jusqu'à présent, les données montrent que plus il y a de femmes, mieux c'est »<sup>7</sup>.

L'étude met en avant que les critères déterminants sont les suivants : une meilleure capacité à déduire les émotions des autres, une écoute plus riche, le respect du temps de parole de chaque individu. Ainsi, outre l'aspect du genre, le critère déterminant d'une bonne intelligence collective semble être d'avoir des personnes optant de bons résultats aux tests de sensibilité sociale.

Un test connu, largement reproduit et précité, permet de déterminer le seuil de sensibilité sociale d'une personne : il s'agit du test de Simon Baron-Cohen : il permet d'évaluer la capacité de déduire l'état d'esprit d'une personne à partir de son regard.<sup>8</sup>

## C. Impacts sur les conditions de travail

### 1°) Les effets sur la Qualité de Vie et des Conditions au Travail (QVCT) et la prévention des Risques Psycho-sociaux (RPS)

Nous avons recueilli peu de témoignages spécifiques en ce sens, mais les questions posées précédemment y ont répondu favorablement. C'est principalement la notion de charge mentale et de ne plus aller au travail « la boule au ventre » qui ont été rapportés. Par ailleurs, la plus grande quiétude de l'équipe de direction, sa plus forte légitimité apparaissent aussi comme des éléments apaisants pour les équipes (seules des personnes à des postes de direction ont été interrogées, une étude complémentaire pourrait être faite sur les effets pour la QVCT de l'ensemble des salariés d'une direction collégiale salariée).

Par ailleurs, il n'est pas rapporté qu'un système de direction collégiale aurait un impact sur des aspects sociaux systémiques tels que le sexisme ordinaire. Toutefois, dans un système préexistant composé uniquement d'hommes, il est souligné que la présence de femmes a pu permettre de ne plus taire des situations de harcèlements sexuels au travail.

Enfin, il est également témoigné par un des interlocuteurs que la codirection a permis de dégager du temps et de mieux prendre en considération d'autres problématiques salariales :

---

<sup>7</sup>*Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women*, Anita Williams Wooley et Thomas W. Malone, Harvard Business Review, Juin 2011

<sup>8</sup>*Reading the Mind in the Eyes*, Simon Baron-Cohen, <http://www.psychomedia.qc.ca/tests/lecture-de-l-etat-d-esprit-dans-les-yeux>

cette répartition des charges de travail a permis de travailler sur une charte du télétravail ou encore de réactiver le Comité Social et Économique (CSE) de la structure.

## 2°) La charge mentale

Un autre aspect crucial à considérer est celui de la charge mentale qui pèse sur les personnes occupant des postes de direction. L'observation générale indique que dans le cas d'une codirection collégiale, cette charge mentale tend à évoluer, et les témoignages convergent vers une même conclusion : elle tend à s'alléger dans certains aspects tout en devenant plus importante dans d'autres.

Pour commencer, il est important de noter que la plupart des personnes ont partagé une expérience positive en ce qui concerne la réduction de la charge mentale. Plus précisément, ils ont souligné que la gestion quotidienne de certains aspects de la direction ne requiert plus autant d'efforts cognitifs. Cette évolution se traduit par un plus grand confort au quotidien, une diminution du stress lié à la surcharge mentale, ainsi qu'une meilleure disponibilité pour répondre aux sollicitations des équipes.

Une autre facette de cette réduction de la charge mentale réside dans la tranquillité d'esprit lors de l'exécution du travail. Les personnes interrogées ont exprimé un sentiment de sérénité plus marqué dans leur approche des tâches professionnelles, ce qui, selon plusieurs témoignages, a eu un impact positif sur leurs équipes, par ricochet. Une direction moins accaparée mentalement est en mesure de mieux guider et soutenir son équipe, créant ainsi un environnement de travail plus harmonieux.

Cependant, il est important de noter que cette évolution de la charge mentale n'est pas homogène pour tous les aspects de la direction. En effet, certains domaines sont devenus plus exigeants sur le plan mental. Par exemple, la transition vers un poste de direction a souvent entraîné une confrontation plus directe avec les réalités financières de la structure. Cela signifie que les responsables doivent désormais composer avec la gestion du stress lié à la viabilité économique de leur organisation. Pour le dire autrement, la direction collégiale expose un plus grand nombre de personnes à des problématiques qui faisaient avant partie des questions « réservées » à la direction. Cette charge mentale additionnelle peut être ressentie comme un défi supplémentaire, exigeant une vigilance plus forte dans la prise de décision et la planification financière.

S'ajoute à ces développements, un sentiment d'une meilleure concentration dans le travail à effectuer : moins sollicitées de toutes parts, les personnes chargées de la direction sont davantage concentrées sur une seule et même mission.

En fin de compte, la question de la charge mentale est complexe et nuancée. Bien qu'elle puisse s'alléger dans certains aspects, elle peut également s'intensifier dans d'autres. Cette variation dépend en grande partie de la spécialisation des tâches et de la complexité croissante de la gestion économique, ainsi que des parcours professionnels des personnes concernées. Néanmoins, il est indéniable que la gestion efficace de la charge mentale reste un élément crucial pour le bien-être des dirigeants et l'équilibre au sein de leurs équipes.

On peut faire l'hypothèse que les éléments nouveaux de charge mentale (exposition à des problématiques nouvelles) pourraient s'estomper dans le temps, et que le partage de charge mentale grâce à la direction collégiale pourrait être durable.

### **3°) Les congés**

Un autre aspect essentiel que nous avons relevé lors de notre enquête concerne la pression mentale lors des congés. Les congés sont souvent pris de manière alternative de sorte à ce que la direction soit toujours occupée et que la direction continue d'assurer ses fonctions sans interruption.

Lors de ces périodes de congés, il est frappant de constater qu'il y a une véritable déconnexion mentale. Cela représente un contraste net avec le système préexistant, où une préoccupation constante perdurait pendant les périodes de congés. Le fait de pouvoir réellement se déconnecter mentalement a été décrit comme un véritable soulagement. Les retours de congés ont également été décrits comme plus agréables et moins stressants qu'auparavant.

Le repos pris de cette manière est perçu comme nettement plus réparateur. La capacité de s'éloigner complètement des préoccupations professionnelles pendant les congés permet de libérer l'esprit des soucis quotidiens et de favoriser une véritable détente. Les équipes de direction ont ainsi profité pleinement de leur temps de repos, ce qui contribue à améliorer leur bien-être général.

### **4°) Une organisation spécifique, adaptée et efficace**

Il est intéressant de noter que si le concept semble évident, toutes les personnes interrogées ont répondu sans la moindre hésitation aux questions portant sur l'organisation interne de leur structure. Leurs réponses étaient claires, exhaustives et cohérentes, reflétant ainsi une compréhension approfondie de leur propre modèle de gouvernance. Cette clarté et cette cohérence démontrent l'efficacité de l'organisation interne de ces structures.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont fait part de leur satisfaction quant à la qualité de l'organisation. Dans certaines structures, des règles un peu plus formelles ont été instaurées pour garantir une gouvernance fluide et ordonnée. Cependant, il est essentiel de noter que même dans ces cas, l'importance de conserver une certaine souplesse a été soulignée. Cette flexibilité permet à l'organisation de s'adapter aux défis changeants et aux opportunités émergentes tout en maintenant une base solide.

La capacité à expliquer en détail l'organisation interne de chaque structure témoigne de la maturité et de la réflexion que sous-tendent leur modèle de direction collégiale. Cela reflète également un haut niveau d'engagement et de compréhension parmi les membres de l'équipe de direction, ce qui est essentiel pour garantir le bon fonctionnement de ce type de système.

Par ailleurs, les structures satisfaites de leur niveau d'organisation ont mis en avant leur capacité accrue de réactivité : être à plusieurs avec des outils et fonctionnements adaptés a permis de réagir dans la quasi-immédiateté là où la concentration de la direction du poste de direction entraînera souvent une latence ou une délégation (et donc un début de partage des tâches de direction).

En somme, la clarté, la cohérence et la flexibilité dans l'organisation interne sont des éléments clés qui contribuent au succès de ces structures. Cette compréhension approfondie de leur propre fonctionnement interne renforce la confiance dans le modèle de direction collégiale et favorise son efficacité continue.

### **5°) La gestion des ressources humaines**

Parmi les structures que nous avons interrogées, nous avons constaté une diversité considérable en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Cependant, pour un sous-ensemble, il est apparu que la direction collégiale jouait un rôle crucial dans la facilitation de la gestion des ressources humaines. Cette observation souligne l'impact positif de la direction collégiale sur la gestion des personnes au sein de ces organisations. Les effets positifs qui ont été signalés mettaient en avant qu'il était plus aisé d'assumer des décisions difficiles, qu'il y avait davantage d'assurance à poser des diagnostics sur d'éventuelles difficultés, que la prise de congés était moins stressante et que le fait qu'une personne en codirection y soit affectée principalement permettait un meilleur suivi et une spécialisation nécessaire à ce domaine. Ces retours concernent particulièrement les structures comprenant un nombre significatif de personnes salariées (plus de 10 personnes).

La gestion des ressources humaines est souvent un domaine complexe et délicat, nécessitant des compétences spécifiques. Dans le contexte de la direction collégiale, plusieurs avantages émergent. Tout d'abord, la possibilité de discuter ouvertement des difficultés, d'entendre différents points de vue et de prendre des décisions difficiles à plusieurs a été identifiée comme un atout majeur. La diversité des perspectives au sein de l'équipe de direction permet d'aborder les questions liées aux ressources humaines de manière plus approfondie et nuancée.

De plus, le partage des responsabilités en matière de ressources humaines réduit la charge de travail individuelle et évite une concentration excessive du pouvoir décisionnel entre les mains d'une seule personne. Cela favorise une approche plus équilibrée et équitable de la gestion du personnel.

À la lecture de ces études scientifiques et différentes observations, c'est peu dire que la pertinence de certaines des valeurs de l'ESS comme l'égalité, la coopération et solidarité est en parfaite adéquation avec la gestion démocratique des organisations et sont des vecteurs déterminants d'un monde plus durable.

Toutefois, certains éléments viennent contrecarrer ces observations.

## II. Direction collégiale : statu quo, freins et points de vigilance

Les limites de l'exercice de la direction collégiale n'ont pas fait l'objet d'une longue énumération de la part des personnes interrogées mais certains points soulignent une potentielle fragilité de ce système.

### 1°) La non-mixité dans les postes de directions

Dans certaines structures, la non-mixité dans les directions est apparue comme un frein lors de la mise en place de la direction collégiale. Il nous est ainsi décrit des réflexions particulièrement mal-aimables et d'autres qu'il conviendrait de nuancer : une femme extérieure à une codirection en non-mixité féminine a fait part, longtemps après la mise en place de cette codirection, de ces doutes quant à leur réussite lors de la mise en place du projet. Il est intéressant de noter que cet « aveu » reflète les doutes exprimés par d'autres femmes lors des entretiens sur leur appréhension à ne pas arriver à être à la hauteur d'un engagement en codirection. Pourtant, comme nous l'avons vue en première partie, leur présence n'est pas un frein, il apparaît comme déterminant dans la réussite. Ces doutes nous apparaissent, une nouvelle fois, comme une capacité de s'interroger et comme une forte considération de la mission confiée. Si ces éléments sont vécus comme des freins, ils sont en même temps des atouts indéniables d'une direction collégiale et équilibrée.

Ainsi, lors d'un accompagnement éventuel à faire une transition vers une gouvernance plus horizontale, il nous semble que les déclarations d'incapacité de toute personne, et plus particulièrement venant de la part d'une femme, pourtant déjà présente dans la structure et présente pour la codirection doivent être écoutées avec une attention particulière. L'accompagnement pourrait ici prendre la forme d'un temps d'écoute pour bien comprendre les inquiétudes ressenties, lui demander quelles ressources ou modalités pourraient lui convenir, s'adapter à ses demandes, apporter des éléments rassurants, valoriser l'expérience et les compétences personnelles, trouver des points de convergences et d'appuis (notamment la collaboration future avec d'autres personnes de confiance) et ainsi de suite.

Ces éléments seront peut-être un gage de confiance pour la personne concernée afin qu'elle gagne en légitimité et en pouvoir d'agir. Là aussi, les missions plus larges de l'ESS s'en trouveront renforcées et la vocation de transformation sociale prendra davantage de relief.

### 2°) Qualités personnelles

Lors de notre enquête, une conclusion unanime a émergé : la réussite d'une direction collégiale repose principalement sur les qualités individuelles des personnes impliquées. Cette observation souligne l'importance des liens interpersonnels au sein de ces structures, ceux-ci sont décrits comme étant renforcés par la codirection. Cependant elle suscite également des préoccupations significatives parmi les répondants. En effet, l'accent mis sur l'aspect personnel de la gouvernance crée un sentiment de fragilité et d'incertitude.

L'une des inquiétudes les plus fréquemment exprimées concerne la question de la succession. En cas de départ soudain d'une personne en codirection, comment serait-il possible de la remplacer efficacement ? Cette question devient particulièrement préoccupante lorsque les

relations personnelles jouent un rôle central dans la direction collégiale. La crainte de perturber l'équilibre délicat de l'équipe est palpable, et cela soulève des interrogations quant à la pérennité du modèle de gouvernance.

Cette préoccupation a semblé amplifiée dans le cas des codirections en binômes, où deux individus partagent la direction. Dans ces situations, la dépendance mutuelle peut être encore plus marquée, ce qui rend le remplacement d'un membre du binôme encore plus complexe. Un consensus général émerge quant à la difficulté de trouver un remplaçant interne capable de maintenir la dynamique et les relations de travail établies. On peut s'interroger, pour cette raison et pour d'autres, sur la possible nécessité d'avoir 3 voire 4 ou 5 personnes en codirection plutôt que 2.

Il est intéressant de noter que, dans certains cas, l'idée d'un recrutement interne pour pourvoir un poste de codirection a été perçue comme source d'appréhension. Le processus de sélection interne peut soulever des questions sur la partialité, les conflits potentiels, et la manière dont les relations personnelles pourraient influencer la décision.

Face à ces interrogations, le conseil d'administration, externe à la codirection, est apparu comme un organe pouvant accompagner les difficultés rencontrées. Les retours d'expériences en font part comme d'un recours en cas de désaccord ou comme une entité extérieure permettant de résoudre des conflits internes. Il s'agissait en l'espèce de conflits mineurs.

En fin de compte, bien que la direction collégiale repose en grande partie sur des qualités individuelles et des relations personnelles, il est clair que ces éléments peuvent également créer des vulnérabilités et des incertitudes. Les structures doivent donc aborder avec précaution la question de la succession et envisager des mécanismes de transition pour garantir la continuité et la stabilité de leur modèle de gouvernance.

### **3°) Absence d'ancien lien de subordination entre membres de direction collégiale**

Parallèlement, aucune des équipes interrogées n'étaient composées de directeur unique d'un système antérieur qui a élargi sa gouvernance à de nouvelles personnes. Autrement dit, aucune des directions collégiales que nous avons interrogées n'était en codirection avec un ou une ancienne subordonnée.

Il s'agissait soit de recrutement, soit de cadres qui ont été nommés à la direction. Il serait pertinent de s'interroger sur la difficulté de travailler en codirection avec d'anciens subordonnés ou de rester à un poste de direction dans une structure et de l'ouvrir à de nouvelles recrues, voire à d'anciens subordonnés. Il est pressenti qu'il pourrait s'agir d'un facteur de difficultés potentielles. Une certaine forme de direction implicite entre membres de la codirection perdurerait-elle ? C'est en tout cas un point de vigilance à garder à l'esprit.

En revanche, certaines des structures interrogées ont promu en codirection des personnes déjà présentes dans les équipes. Celles-ci ont donc eu à gérer le passage de collègue à un poste de direction. Sur ce point, la situation actuelle a été décrite comme satisfaisante par les personnes interrogées (personnes aux postes de codirection), elles ont soulevé que les craintes qu'elles avaient pu avoir ne se sont pas réalisées.

#### **4°) Les « tâches flottantes »**

Dans un système de gouvernance classique, la répartition des tâches au sein de la direction ne soulève généralement pas de question majeure. En effet, il n'y a qu'une seule personne à la tête de la direction, ce qui rend clairement définies les responsabilités attribuées à cette position unique. Cependant, dans un système de direction collégiale, la répartition des tâches principales devient une question cruciale et parfois complexe.

Dans ce contexte, il est courant d'observer que les tâches sont réparties par thématiques. On trouve généralement des domaines tels que les Ressources Humaines, les finances, les pôles spécifiques liés au cœur d'activité de la structure, le développement, etc. Cette approche permet de spécialiser la gestion de chaque aspect de l'organisation, en s'assurant que chaque membre de la direction excelle dans son domaine de compétence.

Cependant, une situation se présente parfois où certaines tâches ne correspondent pas clairement à l'un des pôles prédéfinis. Ces tâches sont souvent transversales, complexes ou émergentes, et leur répartition peut devenir un défi. Qui est responsable de ces tâches qui ne s'inscrivent pas naturellement dans un domaine particulier ? Cette question peut générer des discussions et des décisions délicates au sein de l'équipe de direction partagée.

La gestion de ces tâches « orphelines » nécessite souvent une communication ouverte et un consensus au sein de la direction. Il peut être nécessaire de définir de nouveaux rôles ou d'ajuster les responsabilités existantes pour garantir que toutes les tâches critiques sont prises en charge de manière efficace.

La clé réside souvent dans la communication, la flexibilité et la capacité de l'équipe de direction à s'adapter aux besoins changeants de l'organisation. Ainsi, un élément important d'une bonne direction collégiale est de garder à l'esprit une certaine forme de souplesse dans les mécanismes existants.

#### **5°) « La coopération ne se décrète pas »**

Nous n'avons interrogé que des structures en état de marche et qui ne rencontraient pas, ni même n'avaient rencontrées, de difficultés majeures dans leur gouvernance. Toutes ont mis en avant des critères liés à des aspects de qualités personnelles, des dimensions subjectives et une volonté de faire ensemble. Aucune n'a eu de situation extrêmement urgente à gérer.

Un élément difficilement perceptible, délicat à retranscrire et pourtant constituant transparaissait lors des entretiens : les personnes interrogées donnaient l'impression d'un sentiment de satisfaction du fonctionnement de leur structure, ainsi leur implication semblait aller au-delà d'une stricte implication professionnelle. Elles semblaient y trouver un sens important à leur yeux mêlé d'une forme d'implication personnelle. Cette implication personnelle ne prenant ni la forme d'une implication affective, ni d'une sur-implication professionnelle, mais un juste milieu de ces notions.

Cet élément apparaît comme une volonté de faire marcher le système de direction collégiale et d'être dans une posture souple, à l'écoute et résiliente. Là où une approche stricto-professionnelle plus rigide conduirait certainement à un échec.

Ainsi « la coopération ne se décrète pas », elle ne peut pas découler d'une décision logique rationnelle et implacable, elle n'est pas « une bonne chose en soi » : elle est une modalité qui peut s'inscrire dans une organisation en lien avec sa raison d'être et les singularités des personnes la constituant.<sup>9</sup>

### 6°) Un modèle alternatif : la SCIC en cogestion

Une des structures interrogées n'était pas une association, mais une SCIC en cogestion. A son origine en forme association, puis, pour des raisons militantes et expérimentales, elle a muté en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). De nombreux retours sont similaires à ceux exprimés dans les autres structures interrogées, ils apparaissent surtout comme renforcés : ainsi, l'aspect démocratique de la structure est particulièrement soulevé. « *On fait beaucoup de réunions et même avec ça, ça marche parce que c'est méga carré* ». À la question de savoir s'il y a des freins, il est également répondu : « *la lenteur, c'est beaucoup plus long, sachant qu'on vote rien, c'est tout au consensus... Si on y arrive pas, on monte au conseil de coop, si on est vraiment pas d'accord, on discute* » et « *parfois t'es pas vraiment d'accord, mais tu suis le truc quoi... tout le monde donne son avis quoi* ».

Ces réflexions soulignent des aspects typiques d'un fonctionnement démocratique : la multiplicité des réunions, la gestion des désaccords plutôt que le vote qui coupe la réflexion, la lenteur et la rigueur de l'organisation. La rigueur s'illustre par plusieurs aspects : les rôles sont définis clairement et sont affinés pour éviter tout écueil. Par exemple, deux personnes par pôle sont nommées pour prendre des décisions, mais elles ne se retrouvent pas qu'entre elles, leurs réunions sont ouvertes à d'autres personnes afin qu'elles ne décident pas de tout toutes seules. Autre exemple, de nombreux éléments de l'organisation font l'objet d'une réflexion poussée : la place des femmes dans la structure ou encore la question des tâches flottantes. Sur cette question, une personne différente par semaine est dédiée à cette tâche, elle a 7 heures pour gérer les questions difficiles qui ne sont pas directement affectées à un rôle déjà défini.

Dans cette même structure, tout le monde apprend à tout faire, mais chacun et chacune ont un rôle bien établi. Là aussi, cet aspect permet d'éviter tout effet silo et toute spécialisation qui pourrait finir par rendre incompétente ou illégitime une personne trop éloignée des problématiques en question.

### 7°) Un système parfait ?

Cette seconde partie a été plus difficile à rédiger. En effet, au cours des entretiens, s'il est apparu quelques questionnements quant à la viabilité de cette modalité de direction, il y a eu peu ou pas de doutes exprimés quant à sa pertinence. Notons ici que tous les entretiens que nous avons eus ont eu lieu par téléphone. Dans certaines structures, le premier contact téléphonique a immédiatement débouché sur l'entretien, dans d'autres un rendez-vous a été pris, dans d'autres encore une décision interne a été prise pour savoir si une réponse serait donnée à la demande d'entretien. Aucune structure n'a refusé, mais nous n'avons pas choisi nos différents

---

<sup>9</sup>En ce sens et de façon plus approfondie : *Direction collégiale : solution d'avenir ou voie sans issue*, Bernard Marie Chiquet, Harvard Business Review France, Janvier 2021

interlocuteurs et tous et toutes étaient enthousiasmés par la démarche. Ainsi, il y a peut-être ici un biais qui fait que certaines difficultés ne nous ont pas été signalées soit parce qu'elles étaient inconnues des personnes interrogées, soit parce que celles-ci ne les considéraient pas comme des obstacles à signaler sur le fonctionnement de la direction partagée. En outre, aucun membre d'équipe hors direction collégiale et aucun administrateur bénévole n'ont été interrogés.

## Pour conclure

Les entretiens réalisés rejoignent d'autres expériences et défis liés à la gouvernance opérationnelle et stratégique au sein des associations. Il en ressort, entre autres, que l'absence de clarté dans la répartition des rôles et des responsabilités peut entraîner des inefficacités, des doublons, de l'usure et des risques psycho-sociaux pour les salariés. La gouvernance stratégique, axée sur les orientations à moyen et long terme, est généralement confiée aux administrateurs, mais les salariés expriment de plus en plus le besoin d'y être associés, notamment sur des sujets liés à leur expertise et à leurs missions. La gouvernance opérationnelle, impliquant l'arbitrage, la coordination et la mise en œuvre du projet stratégique, est souvent pilotée par les salariés. Il est crucial de déterminer clairement qui assume ce rôle pour éviter la surcharge des conseils d'administration. Les bénévoles et les administrateurs peuvent s'engager dans l'action en complémentarité avec les salariés, en respectant les arbitrages de la gouvernance opérationnelle.

Optant pour un modèle de direction collégiale, mais plus largement de gestion davantage participative, les structures de l'ESS qui ont fait ce choix sont certainement mieux à même de remplir leur mission fondamentale d'inclusion, de transformation sociale et de luttes contre les injustices sociales.

Une étude québécoise publiée en 2022 et basée sur des entretiens avec huit Organisations d'Économie sociale (OÉS) en codirection donne une lecture plus scientifique du travail élaboré dans cette présente note<sup>10</sup>. Cette étude apparente les organisations horizontales à des modèles féministes. Elle relève qu'il « *émerge une éthique non-impérialiste et non-hiérarchique qui admet plus facilement la diversité et la complexité* ».

Les deux chercheuses à l'origine de cette étude mettent en avant la codirection comme étant « *une innovation sociale organisationnelle permettant de générer des dynamiques particulières à explorer* ». Il est question ici de perspective émancipatrice et de transformation des rapports dans la société et de rapports de pouvoir.

Elles mettent en avant les effets bénéfiques suivant :

- pour les codirectrices : développement d'affinités et d'intérêts, apprentissage et développement d'une confiance en leurs compétences, partage de charge et réduction du stress ;
- pour les autres employé·es : avoir au moins deux personnes avec qui échanger ;

---

<sup>10</sup>La codirection, mode d'organisation alternatif féministe en économie sociale : exploration des pratiques et du potentiel de transformation sociale, Valérie Michaud & Myriam Saucier, Université du Québec à Montréal, 2022, Canadian journal of nonprofit and social economy research, Revue canadienne de recherche sur les Organismes Sans But Lucratif et l'économie sociale, <https://anserj.ca/index.php/cjnser/article/view/531/352>

- pour les co-directrices et les autres employé·es : des décisions sur les Ressources Humaines plus justes et plus éclairées ;
- pour les codirectrices, les autres employé·es et l'organisation : une meilleure qualité des discussions, le développement d'aspects démocratiques, une meilleure gestion des risques ;
- pour l'organisation : une portée décollée, une direction générale plus complète ;
- pour les codirectrices et l'organisation : une émulation plus importante.

L'étude met en avant ce mode d'organisation comme un mode d'organisation alternatif féministe. Elle cite plusieurs fois les travaux de Joyce Fletcher « *En effet, les modèles conventionnels seraient souvent caractérisés par des traits associés, dans la société, à des stéréotypes masculins comme l'individualisme, le contrôle, l'assurance et la domination, alors que le leadership post-héroïque serait plutôt associé à des traits relevant de stéréotypes féminins comme l'empathie, la communauté, la vulnérabilité et la collaboration* » (Fletcher, *The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformatioal change. The Leadership Quarterly*, 2004, p. 650). »

Sur ce point, il apparaît un point de convergence entre les apports de la direction collégiale, les valeurs nécessaires à son déploiement d'une part et les fondements de l'ESS que sont la démocratie, la solidarité et la coopération.

Vouloir développer la codirection comme mode de gouvernance devient une approche pleine de sens au-delà des seuls aspects performatifs que nous avons énoncés dans cette note : elle est la mise en application concrète des valeurs de l'ESS, une forme d'adéquation entre valeurs et mise en pratique de nature à proposer une voie vers une transformation sociale qui dépasse les seuls aspects internes d'une structure d'ESS. Elle donne un moyen concret et efficace de crédibiliser les modes d'action et de les rendre accessible au plus grand nombre.

\* \* \*

\* \*

\*

*L'étude et la rédaction de cette note de synthèse ont été réalisées lors de l'été 2023 par Maxime Valla de la structure d'éducation populaire Agora Dazibao ([www.agora-dazibao.fr](http://www.agora-dazibao.fr); [contact@agora-dazibao.fr](mailto:contact@agora-dazibao.fr)). Agora Dazibao accompagne les structures dans leurs transitions, et notamment transition vers plus de direction collégiale, forme à la coopération, à l'intelligence collective, aux gouvernances partagées et organise des journées d'étude et d'échange sur les gouvernances partagées.*