UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, M2

SPÉCIALITÉ PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MÉMOIRE

Codiriger ne suffit pas à partager le leadership

À quelles conditions une codirection associative partage-t-elle réellement le leadership, et à quelles conditions ce partage réussit-il ?

Rédigé et soutenu par : Charli Keriel

Promotion 2025-2026

Directeur de mémoire : Vincent Taillandier

Date de la soutenance : mercredi 4 novembre 2026, 11 h

L'UNIVERSITÉ N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE : CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.

Remerciements

Je remercie d'abord Vincent Taillandier, directeur de ce mémoire. Ses conseils ont donné à ce travail sa forme : c'est grâce à lui que le guide d'entretien est devenu l'ossature de l'analyse, et que j'ai appris à dire « parlez-moi de… » plutôt que « comment faites-vous ? ». Je lui dois aussi plusieurs des lectures sur lesquelles ce travail s'appuie.

Je remercie également Philippe Eynaud, professeur à l'IAE Paris et codirecteur du Master Management des associations, pour ses conseils au démarrage de ce travail et pour la lecture qu'il m'a recommandée.

Je remercie les douze personnes qui ont accepté de raconter leur codirection, ou la manière dont elles la vivent sans l'exercer, y compris dans ce qu'elle avait de difficile. Plusieurs l'ont fait à un moment où cela leur coûtait, et ce mémoire leur doit l'essentiel de ce qu'il apporte. Je remercie aussi les trois camarades de promotion, Florence, Stéphanie et Élodie, qui m'ont ouvert l'accès à quatre des six associations, ainsi que l'équipe pédagogique du Master Management des associations de l'IAE Paris. Plus largement, je remercie mes camarades de la promotion 2025-2026, et tout particulièrement Élodie, Manuela et Samantha, avec qui j'ai partagé plusieurs travaux pratiques.

Enfin et surtout, je remercie Caroline, qui partage ma vie depuis dix-sept ans, pour avoir accepté que je suive cette formation longue malgré les absences et les contraintes de déplacement que cela a occasionnées pendant un an et demi.

Personnes rencontrées

Conformément aux engagements d'anonymat pris auprès d'elles, les personnes rencontrées sont désignées par leur fonction.

- Association A : une codirectrice (4 septembre 2026)
- Association B : une codirectrice (22 septembre 2026)
- Association C : un ancien codirecteur (21 septembre 2026), une ancienne codirectrice (8 octobre 2026), deux salariées (15 et 16 octobre 2026)
- Association D : deux coordinatrices (10 septembre 2026), le président (8 octobre 2026), une salariée de la tête de réseau nationale à laquelle adhère l'association (11 octobre 2026)
- Association E : une coprésidente (20 août 2026)
- Association F : un cofondateur, directeur bénévole (4 septembre 2026)
- Hors corpus : le directeur général adjoint d'une association du secteur médico-social d'environ 250 établissements (échange écrit, 25 octobre 2026)

Sommaire

Remerciements 2

Sommaire 4

Note de synthèse 7

Introduction 9

PARTIE I. DU LEADERSHIP PLURIEL AU *CO-LEADERSHIP* 12

Chapitre 1. Situer l'objet 12

1.1 Le leadership, un processus d'influence 12

1.2 La direction à plusieurs : le courant retenu 13

1.3 Codiriger n'est pas partager : la structure et le processus 14

Chapitre 2. Ce que la recherche sait de la direction à plusieurs 16

2.1 Pourquoi diriger à plusieurs 16

2.2 Les configurations observées, de la complémentarité à l'effacement 17

2.3 La confiance et l'ombre de l'histoire 18

2.4 Le paradoxe de la fluidité 19

2.5 Les fragilités documentées 19

2.6 Ce que la recherche a moins examiné 20

Chapitre 3. Le terrain associatif : trois questions à examiner 21

3.1 Deux logiques : le projet et la gestion 21

3.2 Premier écart : une codirection souvent née d'un événement 22

3.3 Deuxième écart : des codirigeants qui se répartissent des dossiers plutôt que des métiers 22

3.4 Troisième écart : la gouvernance élue bénévole comme troisième terme 23

3.5 Modèle d'analyse, grille de réussite et propositions 24

PARTIE II. DÉMARCHE ET TERRAINS 28

Chapitre 4. Dispositif de recherche 28

4.1 Posture et raisonnement....28
4.2 Six cas choisis pour leurs contrastes....28
4.3 Le guide d'entretien et le traitement du matériau....30
4.4 Position de l'auteur : administrateur, pair, collègue....31
4.5 Éthique, validité et usage de l'intelligence artificielle....32
Chapitre 5. Les terrains et les trajectoires de codirection....33
5.1 Cas A : une codirection par pôles, née d'un départ en période de crise....34
5.2 Cas B : une codirection politique et gestion....34
5.3 Cas C : une codirection aux configurations successives....35
5.4 Les trois cas de contraste....35
5.5 Des codirections nées d'un événement....36
PARTIE III. RÉSULTATS ET DISCUSSION....38
Chapitre 6. Ce que les entretiens permettent d'établir....38
6.1 Ce que « réussir » veut dire selon la place....38
6.2 Décider à plusieurs : répartition des dossiers et influence réciproque....39
6.3 Articuler la codirection et la gouvernance élue....43
6.4 Faire tenir le dispositif, pour les personnes et pour l'équipe....46
Chapitre 7. Discussion....51
7.1 Décider à plusieurs : une règle commune plus qu'un découpage....51
7.2 Codirection et gouvernance élue : une relation triangulaire....53
7.3 Faire tenir le dispositif : la charge, la présence et les relais....55
7.4 Réponse à la problématique....58
Chapitre 8. Implications pratiques et limites....61
8.1 Un outil pour engager ou revoir une codirection....61
8.2 Limites....63
8.3 Une application à la pratique de l'auteur....65

Conclusion 66

Bibliographie 68

Table des annexes 74

Annexe 1. Guide d'entretien, version consolidée (21 septembre 2026) 75

Annexe 2. Tableau terminologique : les termes du champ et de configuration 79

Annexe 3. Chronologie du raisonnement et axes de contraste du corpus 81

Annexe 4. Un exemple de codage et les interventions de l'enquêteur 83

Annexe 5. Usage des outils d'intelligence artificielle générative 84

Annexe 6. Tableaux d'analyse détaillés, cas par cas 85

Annexe 7. Références des citations d'entretien 94

Table des sigles et des abréviations 99

Glossaire 100

Lexique 102

Note de synthèse

Le sujet. Des associations se dirigent à deux ou à trois, souvent sans l'avoir choisi au terme d'une réflexion sur la codirection elle-même. Aucun recensement de ces situations n'a été identifié en France dans les sources consultées. Le point de départ est simple : on peut partager le titre de directeur sans partager l'influence. D'où la question posée : *à quelles conditions une codirection associative partage-t-elle réellement le leadership, et à quelles conditions ce partage réussit-il ?* Pour juger de la réussite, l'entente entre codirigeants ne suffit pas. Le mémoire regarde aussi la manière de décider, la charge, la tenue dans la durée, et la possibilité, pour ceux qui ne dirigent pas, de savoir à qui s'adresser.

Le cadre théorique. Le travail s'appuie sur la recherche consacrée à la direction tenue à plusieurs, que les travaux anglophones appellent *co-leadership* (Hodgson *et al.*, 1965, d'après Döös et Wilhelmson, 2021 ; Gibeau *et al.*, 2020). La codirection y est distinguée du leadership partagé. La première est une structure, le second un processus. Les travaux récents invitent à ne pas prendre la fluidité entre codirigeants pour un indice de réussite, car elle peut signaler une intégration réussie comme le retrait de l'un. Cette littérature a été produite surtout à l'hôpital, à l'école, dans la culture et l'entreprise. Trois traits du monde associatif français y sont moins examinés : des codirections souvent nées d'un événement plutôt que d'un projet, des codirigeants qui se répartissent des dossiers plutôt que des métiers, et un conseil d'administration bénévole au-dessus de la direction. Cinq propositions de travail en sont tirées.

La démarche. L'enquête est qualitative et exploratoire. Onze entretiens semi-directifs ont été menés entre août et octobre 2026 auprès de douze personnes, dans six associations. Trois codirections salariées portent l'essentiel de l'analyse. Trois cas de contraste (une co-coordination, une coprésidence, une gouvernance collégiale) servent de comparaison. Neuf personnes dirigent. Dans deux cas, des personnes qui ne dirigent pas ont aussi été entendues : deux salariées (cas C) et une partenaire (cas D).

Les résultats, à lire comme des pistes situées dans ce corpus.

- **Juger une codirection.** Les codirigeants jugent d'abord leur codirection à leur entente. Les salariées et la partenaire entendues attendent surtout de savoir à qui s'adresser, d'obtenir des réponses cohérentes et de pouvoir compter sur la présence des dirigeants ou sur des absences préparées. L'entente aide les codirigeants, mais elle ne dit pas si la codirection fonctionne.

- **Des codirections nées d'un événement.** Le partage naît le plus souvent d'un événement, un départ ou une crise, plus rarement d'un projet. Son fonctionnement est rarement écrit. Quand un document existe, le plus difficile est de le tenir à jour et de le transmettre.
- **Décider à plusieurs.** Les récits permettent rarement de suivre comment une proposition ou une objection modifie une décision. Ils ne permettent donc pas d'en mesurer la fréquence. Ils montrent aussi qu'un codirigeant peut avoir le dernier mot sur le papier sans parvenir à l'exercer. La répartition des domaines pose une autre difficulté : remplacer la signature d'un collègue est plus facile que défendre son dossier devant un financeur. Une règle commune de décision, avec un recours connu de l'équipe, paraît aider.
- **Articuler la codirection et la gouvernance élue.** Les élus interviennent dans la plupart des décisions difficiles rapportées. Selon les situations, ils reprennent des responsabilités ou attendent que les codirigeants les en déchargent. Relier les membres d'une gouvernance plurielle peut aussi reposer sur une seule personne.
- **Faire tenir le dispositif.** Le temps consacré à la coordination n'est que partiellement reconnu. L'absence d'un codirigeant révèle ce qui n'a pas été transmis à l'autre. Pour l'équipe, connaître les rôles ne suffit pas : il faut aussi pouvoir joindre les dirigeants. Lorsqu'ils font défaut, des salariés reprennent une partie de leur travail, sans que cette charge soit comptabilisée.

L'apport et les limites. Un titre de codirecteur et une bonne entente ne disent pas qui pèse sur les décisions. Le mémoire montre surtout comment le partage se fabrique : il se négocie, il dépend des élus, il demande du travail, et il peut faire porter la charge à d'autres, à commencer par l'équipe. Il en tire un outil de questions pour engager ou revoir une codirection. Sa portée reste limitée par le petit nombre de regards extérieurs à la direction, recueillis dans deux cas seulement. La conclusion propose quelques pistes pour prolonger ce travail dans une recherche doctorale.

Introduction

Henri Fayol faisait de l'unité de commandement un principe d'administration : « pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef » (Fayol, 1917, p. 31). Ce principe n'a pas disparu des attentes ordinaires. Les équipes, les financeurs et les conseils d'administration attendent volontiers d'une direction un nom, une signature, une personne au téléphone. Et pourtant, des associations se dirigent à deux, parfois à trois.

Dans l'une d'elles, une tête de réseau nationale d'une vingtaine de salariés, deux codirectrices se partagent le politique et la gestion. Un chargé de mission souhaite accueillir une apprentie. La codirectrice chargée de la gestion fait ses comptes : la formation laisserait *« 8 000 € à notre charge »*, et elle met *« un peu le veto »*. Sa collègue, qui tient le politique, est favorable au recrutement. Après plusieurs échanges, c'est elle qui tranche, en laissant la décision à l'autre : *« c'est [la codirectrice financière] qui aura le dernier mot »*. C'était, raconte l'interlocutrice, *« une des premières fois qu'elle fait ça »*, même si *« maintenant elle le fait plus souvent »* (B). Les deux femmes codirigent l'association depuis environ quatre ans. Qu'un dernier mot laissé à l'autre fasse date pose une question : chacune dirige son domaine, mais comment chacune peut-elle infléchir ce qu'elles décident ensemble ? La question vaut au-delà de ce cas, pour des directions à plusieurs dont on ignore jusqu'au nombre.

Combien d'associations sont dirigées à plusieurs ?

Aux États-Unis, environ 18 % des organisations caritatives qui renseignent ces informations sur la plateforme Candid déclarent deux dirigeants (le formulaire en autorise deux au plus), le plus souvent dans de petites structures (Clerkin, 2024). En France, la question reste sans réponse. La principale enquête nationale sur le secteur décrit les dirigeants par les trois premières fonctions bénévoles (président, trésorier, secrétaire), et ses résultats publiés ne distinguent ni les présidences partagées ni les directions salariées (Tchernonog et Prouteau, 2023). Or, au-delà de quatre salariés, le dirigeant effectif d'une association est plus souvent un salarié qu'un bénévole (Cottin-Marx, 2020, p. 38). Le rapport que le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) consacre en janvier 2026 à la gouvernance des associations traite surtout du partage du pouvoir entre élus, et le terme « codirection » n'y apparaît pas.

Le sujet prend pourtant de l'importance. Le renouvellement des dirigeants bénévoles est une préoccupation pour près d'une association sur deux (Recherches et Solidarités, 2025, p. 13). Les budgets limitent les salaires proposés, et la culture associative, attachée à la collégialité,

voit souvent dans le partage du sommet une façon d'être fidèle à ses valeurs. Diriger à plusieurs peut alors apparaître comme une solution à la fois pratique et vertueuse.

Que se passe-t-il vraiment entre ceux qui codirigent ?

C'est justement parce qu'elle passe pour une solution que la codirection mérite d'être examinée. Que deux ou trois personnes occupent ensemble la direction ne dit rien de ce qui se passe entre elles. L'une peut s'effacer derrière l'autre. Les deux peuvent diriger côte à côte deux domaines qui se rencontrent peu. Le pouvoir peut aussi glisser, sans que personne l'ait décidé, vers celle qui répond le plus vite ou que les financeurs appellent. Gibeau *et al.* (2020) en tirent, à l'hôpital, une mise en garde : une codirection sans friction apparente ne remplit pas forcément sa mission.

De quoi parle-t-on ?

Deux mots demandent d'être précisés. Par leadership, on entend ici un processus d'influence exercé sur autrui en vue d'un but commun, pas une place dans l'organigramme. S'il n'était qu'une place, il suffirait de nommer deux directeurs pour le partager, et ce mémoire n'aurait pas d'objet. Quant à la réussite, l'entente entre codirigeants ne suffit pas à la juger. Elle est examinée sous quatre angles : la qualité des décisions et la façon de les prendre, la charge portée par chacun, la tenue du dispositif dans le temps, et sa lisibilité pour ceux qui ne dirigent pas (savoir à qui s'adresser, et qui décide quoi). Cette grille, proposée par ce mémoire à partir de Herman et Renz (1999) et de Hackman (2002), est construite au point 3.5.

D'où vient la question ?

Ce travail part d'une question que je me pose comme directeur d'association. Dans l'association que je dirige, je mets en place un comité de direction et j'envisage, à terme, une codirection. Je cherchais des repères pour partager la décision sans renoncer à la responsabilité que je porte devant mon conseil. J'ai d'abord abordé cette question par le leadership partagé. Mais la notion recouvre des situations trop diverses pour une enquête de quelques mois, de l'influence entre collègues au partage de la direction.

Je me suis alors tourné vers les associations dirigées à deux ou à trois, où le partage me semblait plus facile à observer. La lecture des travaux sur le *co-leadership* m'a fait douter de cette idée : on peut occuper ensemble la direction sans peser sur les décisions de l'autre. Les entretiens ont fait de ce doute le fil du mémoire. Ils m'ont aussi conduit à entendre des salariées et une partenaire, mieux placées que les codirigeants pour dire si l'on comprend, de

l'extérieur, qui décide. Avant de chercher ce qui fait réussir une codirection, il fallait donc examiner ce qui s'y partage réellement. Le point 4.1 et l'annexe 3 retracent ce cheminement.

Quelle question poser ?

D'où la problématique de ce mémoire : *à quelles conditions une codirection associative partage-t-elle réellement le leadership, et à quelles conditions ce partage réussit-il ?* Elle réunit deux questions qu'il faut tenir distinctes. La première demande si le partage existe : l'influence circule-t-elle vraiment entre les codirigeants ? Les récits en gardent parfois la trace, par exemple une décision que l'un modifie après une objection de l'autre. La seconde demande si ce partage réussit, au sens des quatre dimensions. Les deux ne vont pas forcément ensemble : une direction déséquilibrée peut très bien fonctionner, et deux codirigeants qui s'influencent peuvent prendre de mauvaises décisions.

Quelle position défendre ?

La position défendue est qu'être plusieurs à la tête ne suffit pas à partager le leadership, et que l'entente déclarée ne suffit pas à juger une codirection. L'enquête, exploratoire, n'aboutit pas à des conditions démontrées mais à quelques points de vigilance, présentés au chapitre 7.

Comment enquêter ?

La démarche est qualitative. Six associations ont été rencontrées entre août et octobre 2026, au cours de onze entretiens fondés sur des récits de décisions précises (guide en annexe 1). Dans deux d'entre elles, des personnes qui ne dirigent pas ont aussi été entendues. L'auteur siège par ailleurs au conseil d'administration de l'une des associations étudiées. Cette position a facilité l'accès à certains récits, mais elle comporte des risques, discutés au point 4.4.

Comment le mémoire est-il organisé ?

La première partie situe l'objet dans la recherche et se termine par un modèle d'analyse, une grille de réussite et cinq propositions. La deuxième présente la démarche, les six terrains et une première comparaison de la naissance des codirections. La troisième présente les résultats (chapitre 6), les discute (chapitre 7) et en tire des implications pratiques, y compris pour l'auteur, et des limites (chapitre 8). Le chapitre 6 commence par une question préalable : que signifie réussir pour les codirigeants, et que voient de leur fonctionnement ceux qui ne dirigent pas ? Ces repères servent à des choses différentes. Les cinq propositions orientent l'enquête, puis son bilan. Les quatre dimensions permettent de juger la réussite.

PARTIE I. DU LEADERSHIP PLURIEL AU *CO-LEADERSHIP*

Le chapitre 1 pose la distinction dont tout le reste dépend : codiriger n'est pas partager le leadership. Le chapitre 2 examine les travaux sur la direction à plusieurs, notamment ceux qui interrogent la facilité apparente de certains binômes. Le chapitre 3 confronte ces résultats au terrain associatif et en tire le modèle d'analyse, la grille de réussite et les cinq propositions de l'enquête.

Le vocabulaire de ce champ est instable : selon Döös et Wilhelmson (2021), les trois quarts des soixante-sept articles empiriques qu'elles recensent emploient au moins deux termes différents pour désigner leur objet, parmi une dizaine de dénominations anglaises que l'annexe 2 recense et explique. Une recherche par mot-clé unique manque donc une partie du champ, et deux articles qui semblent traiter du même objet n'en traitent pas toujours. Les références ont été réunies par les revues de littérature qui structurent le domaine, les articles qui citent les travaux centraux et les bibliographies des synthèses récentes. Lorsqu'un résultat est rapporté d'après un autre auteur, faute d'avoir pu consulter le texte original, le texte le signale (« cité par »).

Chapitre 1. Situer l'objet

La codirection n'est pas une nouveauté. Fayol en décrivait déjà le cas : deux associés qui, « possédant les mêmes pouvoirs, ayant la même autorité sur les mêmes hommes », arrivent selon lui « fatalement » à la dualité de commandement (Fayol, 1917, p. 32). Il admettait qu'un « judicieux partage des attributions » diminue le risque de dualité de commandement, sans le faire disparaître (Fayol, 1917, p. 33). Son remède est donc le découpage des attributions. On verra au 2.2 que la recherche récente doute qu'il suffise.

1.1 Le leadership, un processus d'influence

Le leadership est entendu ici comme un processus d'influence exercé sur autrui en vue d'un but commun, et non comme une position dans un organigramme. Cette définition de travail reprend celle de Yukl (2012), pour qui l'essentiel du leadership dans les organisations consiste à influencer et à faciliter les efforts individuels et collectifs en vue d'atteindre des objectifs partagés. Elle n'attache pas l'influence à une seule personne. Pearce et Conger (2003) définissent de leur côté le leadership partagé comme un processus d'influence dynamique entre les membres d'un groupe, qui se conduisent les uns les autres vers les

objectifs du groupe ou de l'organisation. La direction, au sens de Fayol, désigne autre chose : une fonction instituée, avec ses statuts et ses fiches de poste.

Longtemps, la recherche a cherché ce qui distingue un dirigeant efficace des autres, comme si le leadership appartenait à une personne. Le tournant dit « post-héroïque » part d'un constat de bon sens : dans une organisation complexe, il est peu probable qu'une seule personne réunisse toutes les compétences, les légitimités et la disponibilité que la fonction demande. Crevani, Lindgren et Packendorff (2007) l'observent dans quatre organisations suédoises, dont une association du secteur musical. Même avec un seul nom en haut de l'organigramme, la direction s'y construit souvent à plusieurs, au jour le jour. Uhl-Bien, Riggio, Lowe et Carsten (2014) ajoutent qu'il n'y a pas de leadership sans quelqu'un qui le reconnaît. Étudier le leadership du seul côté de ceux qui l'exercent en donne donc une vue partielle. C'est pourquoi ce mémoire accorde de l'importance au regard qu'en ont les personnes qui ne dirigent pas.

Le cadre de référence retenu est la typologie de Denis, Langley et Sergi (2012). Sous l'étiquette de « leadership pluriel », ces auteurs distinguent quatre courants. Le premier étudie le partage du leadership dans les équipes : l'influence circule entre les membres d'un collectif de travail. C'est le courant le mieux documenté, celui que désigne le plus souvent l'expression anglaise *shared leadership* (leadership partagé). La méta-analyse de Wu, Cormican et Chen (2020) associe ce partage à de meilleurs résultats d'équipe, surtout quand la confiance est forte et que les tâches dépendent les unes des autres. Le deuxième courant porte sur la mise en commun du leadership au sommet : deux ou trois personnes y occupent ensemble, officiellement, la fonction de direction. C'est dans ce courant que s'inscrit ce mémoire. Les deux derniers portent sur la diffusion du leadership à travers les niveaux de l'organisation, où se range le leadership distribué (Gronn, 2002 ; Spillane, 2006), et sur le leadership comme produit des interactions. Ils ne sont pas mobilisés ici.

Bolden (2011) montre que le discours sur le leadership partagé ou distribué est souvent normatif : il célèbre le partage avant de l'avoir examiné et laisse de côté les questions de pouvoir et de responsabilité. L'enquête examine donc la codirection sans présumer qu'elle partage le pouvoir.

1.2 La direction à plusieurs : le courant retenu

Le courant de la direction à plusieurs naît en 1965, avec l'étude que Hodgson, Levinson et Zaleznik consacrent au trio dirigeant d'un hôpital psychiatrique américain (cités par Döös et

Wilhelmson, 2021). Les travaux anglophones le désignent aujourd'hui par le terme *co-leadership*, que ce mémoire emploie pour désigner ce champ de recherche, et seulement lui. L'étude de 1965 formule trois apports. Le premier est la « constellation » comme unité d'analyse, c'est-à-dire l'ensemble des rôles tenus conjointement par ceux qui dirigent. Le deuxième est la spécialisation des rôles, fonctionnelle et émotionnelle. Le troisième fait de la complémentarité une condition, avec un revers : elle peut se figer en une division du travail dont l'un finit par faire les frais.

La notion la plus utile ici vient de l'école. Dans des établissements dirigés par deux principaux, Gronn et Hamilton (2004) parlent d'« espace de rôle partagé ». Les deux principaux n'y remplissent pas des cases tracées d'avance : ils occupent un même espace et en renégocient sans cesse les limites. Plus que la répartition affichée, c'est donc ce travail de négociation qu'il faut observer. Döös, Sturesson Stabel et von Knorring (2025), qui ont interrogé à deux reprises six binômes suédois associant un cadre de santé et un médecin, montrent que ce travail porte à la fois sur les frontières, les structures (réunions, coordination avant de s'adresser aux équipes) et la relation.

Le champ s'est structuré autour de trois corpus. Denis, Lamothe et Langley (2001) montrent dans des organisations de santé qu'une « constellation de leadership » se recompose dès que l'environnement change. Alvarez et Svejenova (2005) proposent la première synthèse sur le partage du pouvoir de direction. Gibeau, Reid et Langley (2017) organisent le domaine autour des contextes, des configurations et des conditions. Dès 2002, O'Toole, Galbraith et Lawler (cités par Nascimento, 2022) formulent une idée que la recherche empirique rejoindra : la manière dont les codirigeants se répartissent les responsabilités compte moins que la manière dont cette répartition est communiquée à l'organisation. En français, Reid et Auger (2014) parlent de « leadership bicéphale » à propos des entreprises culturelles québécoises.

1.3 Codiriger n'est pas partager : la structure et le processus

On pourrait objecter qu'une codirection est déjà, par définition, du leadership partagé. Les deux notions appartiennent bien à la même famille de travaux, celle du leadership pluriel, mais elles ne désignent pas la même chose. Le leadership partagé d'équipe est un *processus* : une influence qui naît des échanges entre les membres d'un collectif. La codirection est une *structure* : une fonction de direction confiée officiellement à plusieurs personnes. Le tableau 1 résume cette différence.

Tableau 1. Leadership partagé d'équipe et codirection : deux courants du leadership pluriel. *Source : l'auteur, d'après Denis, Langley et Sergi (2012).*

	Leadership partagé d'équipe	**Codirection**
Ce qui est partagé	L'influence	La fonction de direction
Comment	Émerge des interactions	Instituée : organigramme, fiches de poste, statuts
Niveau	Le collectif de travail	Le sommet de l'organisation
Qui	Variable, potentiellement tous	Deux ou trois personnes désignées
Ce que la recherche mesure	Densité des liens d'influence, performance de l'équipe	Complémentarité des rôles, logiques représentées, confiance, lisibilité

Ces deux réalités varient indépendamment l'une de l'autre. Une codirection peut fonctionner en deux blocs étanches, sans influence réciproque, et une direction unique peut abriter une équipe où le leadership circule beaucoup. L'enquête de Wood (2005) auprès de deux cents dirigeants de congrégations nord-américaines va dans ce sens, puisque le partage du leadership y est associé aux comportements vécus dans l'équipe, et non à la structure horizontale. Cette enquête étant transversale, elle est citée comme un appui, non comme une preuve.

Le nombre de dirigeants n'est pas le critère le plus utile pour classer les codirections. Döös (2015), à partir de onze binômes de managers suédois, croise deux autres dimensions : le statut formel des codirigeants (égaux ou non) et le traitement des tâches (mises en commun ou divisées). Le tableau 2 traduit les quatre formes qu'elle obtient, avec entre parenthèses le terme anglais d'origine.

Tableau 2. Les quatre formes du partage de la direction. *Source : Döös (2015), repris par Döös et Wilhelmson (2021).*

	Tâches mises en commun	**Tâches divisées**
Égalité formelle	Direction conjointe (*joint leadership*)	Direction partagée par fonctions (*functionally shared leadership*)
Subordination formelle	Direction sur invitation (*invited leadership*)	Délégation distribuée (*distributed delegation of leadership*)

Cette grille distingue l'égalité formelle de l'égalité vécue. L'un des binômes de Döös pratiquait la direction conjointe tout en occupant, sur le papier, une position de second. La direction « sur invitation » désigne la situation où le codirigeant subordonné décide avec la permission de l'autre. Les codirections associatives étudiées ici relèvent surtout de la ligne supérieure du tableau. Ce qui les distingue alors est le choix entre tâches mises en commun et tâches divisées.

Dire que la codirection est une structure ne veut pas dire qu'elle est stable. Sweeney (2024), qui a suivi cinq équipes pendant un an, décrit notamment le retrait de certains membres et la recentralisation du leadership sur un petit nombre de personnes. Ces travaux portent sur des équipes, mais ils nomment deux mécanismes centraux pour l'enquête : l'effacement de l'un et la reconcentration informelle.

Les choix de vocabulaire

Trois termes sont tenus distincts dans tout le mémoire. La *codirection* désigne le fait observé : deux ou trois personnes tiennent ensemble la fonction de direction d'une association. C'est ce que l'on observe d'emblée, et non ce que l'enquête cherche à établir. On parlera de *binôme* pour une direction à deux. Le terme anglais *co-leadership* n'est employé que pour désigner les travaux de recherche, surtout anglophones, consacrés à la direction tenue à plusieurs. Le *leadership partagé* désigne ce que l'enquête cherche à établir : chaque codirigeant peut-il infléchir les décisions communes ? Cela n'exige pas que tous pèsent autant sur chaque arbitrage. Selon le sujet, la compétence ou la responsabilité de l'un peut justifier que son avis compte davantage. Le mot anglais « leadership » est conservé pour désigner cette influence. Ses équivalents français (commandement, direction, autorité) désignent une position ou un droit, pas un processus d'influence. L'entreprise libérée, l'holacratie et la sociocratie restent hors du périmètre : elles décrivent des façons de décider, pas des directions tenues à plusieurs.

Chapitre 2. Ce que la recherche sait de la direction à plusieurs

Les acquis de la recherche viennent de terrains très différents des associations étudiées ici. Les principaux sont des binômes de médecins et de gestionnaires à l'hôpital (Gibeau *et al.*, 2020), des binômes de managers suédois (Döös, 2015), des équipes d'étudiants en master de management, ou MBA (Chamberlin *et al.*, 2024), un cabinet de services professionnels (Empson, 2020) et des organisations culturelles non lucratives (Reid et Karambayya, 2009). Ces terrains diffèrent des associations par la taille, par le statut des codirigeants et par l'instance qui les supervise. Leurs résultats ne se transposent donc pas tels quels. Le tableau 4, en fin de chapitre, distingue pour chaque acquis ce que la recherche établit et sur quel terrain, ce que ce mémoire en retient, et ce qui reste à examiner.

2.1 Pourquoi diriger à plusieurs

La raison la mieux établie de partager la direction est l'existence, dans une même organisation, de deux logiques légitimes et difficiles à concilier. Denis, Langley et Rouleau

(2007) parlent d'« organisations pluralistes », marquées par des buts divergents, un pouvoir diffus et des savoirs fondés sur l'expertise. L'hôpital, l'université, le théâtre et l'association en relèvent. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'étude sur laquelle ce mémoire s'appuie le plus. Gibeau, Langley, Denis et van Schendel (2020) y examinent vingt binômes de direction du secteur de la santé au Québec, chargés de tenir ensemble le soin et la gestion. Leur question n'est pas de savoir si la codirection existe, mais si elle fait ce pour quoi elle a été créée.

Deux autres motifs apparaissent dans des travaux plus récents. Le premier est le partage de la charge, plus souvent affirmé que vérifié. Le second est l'accès à la direction de personnes qui ne correspondent pas au modèle du dirigeant unique, en particulier des femmes (Michaud et Saucier, 2022 ; Antrobus, 2023). Ces deux motifs se rejoignent-ils ? En France, 38 % des présidents d'association sont des femmes en 2021, contre 31 % en 2005, et Tabariés voit dans la présidence une fonction encore difficile à concilier avec les « charges matérielles et mentales » qui pèsent sur elles (Tabariés, 2023, p. 70-71). Partager une fonction de direction pourrait donc en faciliter l'accès, à condition d'en alléger réellement la charge, ce qui reste à établir (2.5).

2.2 Les configurations observées, de la complémentarité à l'effacement

Les configurations d'une codirection ne se lisent pas dans son organigramme. Michaud et Saucier (2022) en observent cinq dans huit organisations d'économie sociale québécoises, de la répartition entre gestion et intervention à celle entre l'interne et l'externe. Trois résultats de la recherche sont retenus ici.

Le premier vient de Gibeau *et al.* (2020). Dans leurs binômes hospitaliers, les deux logiques que la codirection doit tenir ensemble sont plus souvent rapprochées par l'absorption de l'une par l'autre (les auteurs parlent d'*assimilation*) que par un véritable équilibre. Seuls quatre des vingt binômes font réellement tenir les deux exigences ensemble. Ce n'est pas un taux d'échec, car l'étude classe des configurations selon leur capacité à articuler les logiques et ne mesure pas leur performance.

Le deuxième va contre une intuition très répandue, selon laquelle il faudrait découper nettement les périmètres pour qu'une codirection soit claire. Döös (2015) observe l'inverse sur ses onze binômes. La clarté vient moins de la division des tâches que du fait de les tenir pour communes. Diviser les tâches creuse un écart entre ce que chacun apprend au quotidien, écart qu'il faut ensuite combler par la communication. Chamberlin *et al.* (2024) aboutissent à une conclusion voisine sur cent trois équipes d'étudiants de MBA, un terrain très éloigné

d'une direction associative : les configurations où chacun partage tous les rôles y sont jugées plus efficaces que celles où chacun tient un rôle propre. Le découpage, qui paraît la forme naturelle de la clarté, peut donc produire une forme d'opacité, d'abord à l'intérieur du binôme. Döös, Sturesson Stabel et von Knorring (2025) nuancent l'opposition : dans leurs binômes hospitaliers, certains domaines restent propres à chacun, d'autres tâches sont prises en charge ensemble, et les deux fonctionnements peuvent se soutenir.

Le troisième porte sur le nombre de dirigeants. Dans leur recension, Döös et Wilhelmson (2021) trouvent quarante-huit articles sur des duos, contre quatre seulement sur des trios. Le trio ouvre pourtant une possibilité absente du binôme : deux membres peuvent former une majorité et concentrer la décision. Ce mécanisme, que l'on peut appeler la « dyade dans la triade », est examiné sur le terrain au 5.5.

2.3 La confiance et l'ombre de l'histoire

C'est l'un des points les plus consensuels de la littérature. Dans leur revue de soixante-sept articles empiriques, Döös et Wilhelmson (2021) dénombrent trente-six articles qui font apparaître un même socle : confiance mutuelle, absence réciproque de prétention (personne ne joue au chef) et valeurs partagées. Ce socle est souvent cité, mais sa fréquence ne prouve pas qu'il soit nécessaire partout. Il dit aussi peu des cas où ces conditions sont réunies et où le partage échoue quand même.

Döös (2015) distingue trois formes de confiance, empruntées à Newell et Swan (2000, cités par Döös, 2015). La première est une confiance d'amitié, la deuxième une confiance dans la compétence de l'autre, la troisième une confiance d'engagement, fondée sur des accords passés. « Nous nous entendons bien » relève de la première, « je le crois capable de trancher seul » de la deuxième, et « nous sommes convenus de la manière dont nous déciderons » de la troisième. Une codirection peut être forte sur la première et démunie sur les deux autres.

Reid et Karambayya (2009) étudient des binômes associant un directeur artistique et un directeur administratif dans des organisations culturelles non lucratives. Ils montrent que le conflit entre codirigeants n'est pas une affaire privée : il se diffuse dans l'organisation et y structure les alliances. Les mêmes auteurs (2016) montrent que la confiance a une histoire. Elle dépend des conflits passés de l'organisation, de la manière dont le prédécesseur est parti et de l'attitude du conseil d'administration. C'est pourquoi le guide d'entretien commence par la genèse de chaque codirection. Edmondson (1999) rappelle enfin qu'un collectif apprend grâce à la conviction qu'un désaccord peut s'exprimer sans coût.

2.4 Le paradoxe de la fluidité

Gibeau *et al.* (2020) concluent leur étude par une mise en garde : lorsque la codirection semble fonctionner le plus facilement, il se peut qu'elle ne remplisse pas sa mission. Si le binôme est là pour tenir ensemble deux logiques, un peu de friction montre qu'il travaille. Son absence peut vouloir dire que l'une des deux logiques a cessé d'être défendue. Une codirection facile peut donc être une réussite, ou un renoncement. Quand les codirigeants disent bien s'entendre, il faut regarder ce qu'ils acceptent encore de discuter.

Empson (2020) montre d'où peut venir cette facilité. Dans un cabinet de services professionnels d'élite, les associés entretiennent volontairement le flou sur qui décide. Ils préservent ainsi une apparence d'égalité et évitent certains conflits, alors qu'un cercle restreint détient l'information. Le flou contribue ici au fonctionnement du collectif tout en rendant sa hiérarchie moins visible. Ces résultats font écho à la critique que Freeman (1972) adressait aux collectifs militants « sans structure », où le pouvoir informel se développe là où l'on refuse de nommer la structure.

Faut-il en conclure que le conflit est souhaitable ? Pas nécessairement. La méta-analyse de De Dreu et Weingart (2003) montre que même le conflit portant sur le travail nuit en moyenne à la performance et à la satisfaction. Jehn (1995) nuance en montrant qu'il est utile pour les tâches non routinières. La position retenue est donc plus prudente. Ce qui compte est moins le désaccord lui-même que la possibilité de le faire exister et de le traiter. Si aucun désaccord n'apparaît dans les récits, il reste à comprendre comment les différences de point de vue sont exprimées et traitées.

2.5 Les fragilités documentées

Deux recensements indépendants dressent la liste des effets négatifs du partage de la direction (tableau 3).

Tableau 3. Les effets négatifs documentés du partage de la direction. *Source : l'auteur, d'après Döös et Wilhelmson (2021) et Chen et Zhang (2023).*

Niveau	Effets négatifs documentés
La constellation dirigeante	Conflit, défiance, division des tâches défaillante, charge non réduite malgré le partage, temps de coordination insuffisant, attitudes territoriales
L'organisation	Confusion des salariés, soutien organisationnel insuffisant, difficultés de rémunération, de transition et de recrutement, ambiguïté de rôle, rétention d'information, décisions lentes, responsabilité diluée
La société	Le partage heurte la norme du chef unique

Trois de ces fragilités sont à l'origine des propositions du chapitre 3. D'abord, le coût de coordination : partager produit du travail en plus (réunions de calage, transmission d'information, arbitrages sur les zones floues), et rien n'établit que la codirection allège la charge. Ensuite, la reconcentration informelle : si le partage n'est pas dit clairement, la hiérarchie revient par des voies détournées, au profit de celui qui répond le plus vite ou que les financeurs appellent. Van Knippenberg, Pearce et van Ginkel (2025) rappellent d'ailleurs que le leadership vertical ne disparaît pas avec le partage, mais coexiste avec lui. Enfin, l'illisibilité. Kahn *et al.* (1964) décrivent le « conflit de rôle » vécu par une personne placée sous deux autorités légitimes aux attentes incompatibles, et Rizzo, House et Lirtzman (1970) l'« ambiguïté de rôle ». Lord *et al.* (2020) rappellent que les salariés jugent un dirigeant à partir de représentations implicites. On peut faire l'hypothèse que l'une d'elles est celle d'une personne, disponible, qui tranche, ce qu'une codirection contredit. S'y ajoute un mécanisme rapporté par une revue de littérature grise (Nascimento, 2022) : faute de front commun, certains salariés jouent un codirigeant contre l'autre.

2.6 Ce que la recherche a moins examiné

Döös et Wilhelmson (2021) recensent trois angles morts qui concernent ce travail. Le point de vue de ceux qui vivent la codirection sans l'exercer est presque absent, puisque 73 % des études adoptent celui des codirigeants. Les directions à trois sont rarement étudiées. Le secteur associatif français est peu présent. Les terrains dominants sont l'école, la santé, la culture et l'entreprise, et le non lucratif y apparaît surtout à travers des organisations culturelles nord-américaines et l'économie sociale québécoise, où Michaud et Saucier (2022) examinent déjà successions et relations avec le conseil. L'enquête examine ces mécanismes dans quelques associations françaises, sans prétendre combler un vide, avec une attention particulière à l'interface entre direction salariée et gouvernance élue.

Le tableau 4 récapitule ce chapitre. Il sépare ce que la recherche établit, sur des terrains souvent éloignés du monde associatif, de l'interprétation qu'en retient ce mémoire et des pistes qui restent à examiner sur le terrain.

Tableau 4. Ce que la recherche établit, ce que ce mémoire en retient, ce qui reste à examiner. *Source : l'auteur, d'après les travaux cités dans ce chapitre.*

Ce que la recherche établit	Terrain étudié	Ce que ce mémoire en retient	Ce qui reste à examiner ici
Une logique absorbe souvent l'autre : seuls 4 binômes sur 20 tiennent les deux (Gibeau *et al.*, 2020)	Binômes médecin-gestionnaire, santé, Québec	Une codirection peut sembler fonctionner tout en délaissant une logique	En association, ce qui s'efface est-il une personne plutôt qu'une logique ? (3.3, P5)

Ce que la recherche établit	Terrain étudié	Ce que ce mémoire en retient	Ce qui reste à examiner ici
Tenir les tâches pour communes rend plus clair que les diviser (Döös, 2015 ; Chamberlin *et al.*, 2024)	Onze binômes de managers suédois. Équipes d'étudiants de MBA	Découper les périmètres ne garantit pas la clarté	La lisibilité dépend-elle de l'explicitation d'un tout commun ? (P1)
Les trios sont rarement étudiés : 4 articles contre 48 sur des binômes (Döös et Wilhelmson, 2021)	Recension de 67 articles, tous secteurs	À trois, une majorité peut se former	La « dyade dans la triade » s'observe-t-elle ? (5.5)
Confiance, absence de prétention et valeurs partagées sont citées dans 36 articles sur 67 (Döös et Wilhelmson, 2021)	Même recension	Un socle fréquemment identifié dans les études	Quelle confiance est en jeu : amitié, compétence ou engagement ?
L'absence de friction peut signaler un renoncement (Gibeau *et al.*, 2020). Le flou entretenu cache un cercle restreint (Empson, 2020)	Santé, Québec. Cabinet de services professionnels	L'entente déclarée ne suffit pas à juger une codirection	Que signifie une codirection où aucun désaccord n'est raconté ? (P2)
Le partage ne réduit pas toujours la charge et demande du temps de coordination (Döös et Wilhelmson, 2021 ; Chen et Zhang, 2023)	Deux recensions, tous secteurs	Le partage produit du travail supplémentaire	Un temps de coordination non prévu se paie-t-il en surtravail ? (P4)
Deux autorités aux attentes différentes créent conflit et ambiguïté de rôle (Kahn *et al.*, 1964 ; Rizzo et al., 1970). Les salariés jugent un dirigeant à partir de représentations implicites (Lord *et al.*, 2020)	Psychologie du travail, surtout en entreprise	L'information ne suffit pas à rendre une codirection lisible	Que comprennent les équipes de qui décide quoi ? (P1, 6.4)

Chapitre 3. Le terrain associatif : trois questions à examiner

Les travaux présentés au chapitre 2 portent pour beaucoup sur des organisations où la codirection a été instituée par une décision explicite, pour tenir ensemble deux logiques professionnelles portées par deux personnes. Le terrain associatif français permet d'examiner trois questions que ces travaux traitent moins. Ce chapitre les présente comme des écarts de contexte possibles, à vérifier sur le terrain, et non comme des différences établies entre les associations et les autres organisations.

3.1 Deux logiques : le projet et la gestion

L'association est une organisation pluraliste au sens de Denis, Langley et Rouleau (2007). Elle est traversée par une tension bien décrite par la sociologie française. La logique de projet tire d'un côté, au nom de l'utilité sociale, du militantisme et du lien aux bénéficiaires. La logique de gestion tire de l'autre, avec ses contraintes budgétaires, ses financeurs, la responsabilité d'employeur et l'obligation de rendre des comptes. Hély (2009) montre

comment la professionnalisation installe durablement cette tension. Kreutzer et Jäger (2011) l'observent dans six associations européennes, où les deux logiques se cristallisent en deux identités, l'une bénévole, l'autre gestionnaire. L'association pourrait donc sembler un terrain naturel pour le type de codirection décrit par la recherche. Rien n'indique pourtant que les codirections associatives soient construites sur ce modèle.

3.2 Premier écart : une codirection souvent née d'un événement

Dans plusieurs des terrains étudiés par la littérature, la codirection est un choix d'organisation. Dans les établissements de santé québécois étudiés par Gibeau *et al.* (2020), elle résulte d'une politique publique. Dans le secteur culturel, la séparation entre direction artistique et direction administrative est une norme du métier. La codirection y existe avant les personnes qui l'occupent. Ce n'est pas vrai partout, puisque Döös (2015) observe que, dans ses binômes, la coopération a souvent commencé en pratique avant d'être reconnue officiellement.

Dans les associations, plusieurs indices suggèrent que la codirection naît souvent d'un événement plutôt que d'un projet : le départ d'un directeur, l'impossibilité de recruter un profil unique au salaire proposé, l'épuisement d'un dirigeant seul. Michaud et Saucier (2022) l'observent au Québec, où six des huit organisations d'économie sociale étudiées ont adopté la codirection à l'occasion d'une succession. Le HCVA (2026) fait un constat proche pour la coprésidence bénévole, lorsque le manque de candidats pousse des personnes à préférer gérer à deux. Faute de recensement, rien ne permet de dire que c'est le cas le plus fréquent en France.

Opposer une codirection conçue à une codirection subie serait pourtant trop simple. Même née d'une urgence, une codirection peut répondre au choix de certains acteurs. Mieux vaut donc se demander qui l'a voulue, et au nom de quoi. Une conséquence possible en découle. Une codirection née d'un événement n'a pas toujours de cadrage de départ, qui doit alors être produit après coup, au moment même où les intéressés apprennent à travailler ensemble.

3.3 Deuxième écart : des codirigeants qui se répartissent des dossiers plutôt que des métiers

Chez Gibeau *et al.* (2020), le médecin et le gestionnaire portent deux fonctions, mais aussi deux formations, deux métiers et deux sources de légitimité. C'est ce qui donne son sens au mécanisme d'absorption : quand une logique l'emporte, on sait laquelle, parce qu'on sait qui la portait.

Certaines codirections associatives ne ressemblent pas à cela. Les codirigeants peuvent venir du même milieu, parfois de la même équipe, et adhérer au même projet. Ils se partagent alors des dossiers (les ressources humaines et les partenariats, l'interne et l'externe), pas deux métiers. Cela n'empêche pas deux logiques de se manifester : deux activités peuvent être jugées selon des critères distincts, et une même personne peut défendre tantôt les exigences du projet, tantôt celles de la gestion. Pour les repérer, trois indices sont retenus : les finalités que chacun défend, les justifications qu'il avance pour arbitrer, et les obligations auxquelles il répond (financeurs, employeur, adhérents). Trois situations peuvent alors s'écarter du modèle de référence, où deux logiques sont portées par deux personnes. Soit il n'y a pas de logique concurrente, car tous défendent les mêmes finalités. Soit les deux logiques existent sans que personne soit chargé de l'une d'elles, chacun portant le projet et la gestion de son domaine. Soit une logique est ouvertement placée sous l'autre, par exemple la gestion au service du projet. Le chapitre 5 situe les codirections étudiées par rapport à ce modèle et à ces trois situations.

Lorsque deux logiques ne sont pas portées par deux personnes, deux conséquences sont possibles. La raison d'être de la codirection doit être cherchée ailleurs, dans la charge, les compétences ou l'histoire. Le mécanisme d'absorption peut aussi changer de nature. Ce qui s'efface n'est plus une logique mais une personne, ce qui est plus difficile à repérer.

3.4 Troisième écart : la gouvernance élue bénévole comme troisième terme

Dans les terrains hospitaliers et scolaires de la littérature, une codirection a au-dessus d'elle une hiérarchie professionnelle. Les organisations culturelles non lucratives étudiées par Reid et Karambayya (2009, 2016) ont, elles, un conseil d'administration, dont l'attitude pèse sur la confiance entre codirigeants. L'écart avec les associations est donc une question de degré plus que de nature. Dans une association, la codirection a au-dessus d'elle un conseil d'administration de bénévoles élus, qui est à la fois son employeur, l'instance devant laquelle elle rend compte et le garant du projet. Lorsque deux élus exercent ensemble la présidence, on parle de coprésidence. Ce partage relève de la gouvernance bénévole. Il n'est abordé ici que par contraste (cas E), et il peut coexister avec une codirection.

C'est Cornforth (2004) qui offre ici l'outil le plus utile. Pour lui, un conseil doit à la fois soutenir la direction et la contrôler, représenter les membres et piloter les résultats. Un conseil qui réclame un interlocuteur unique (un nom sur une convention, une personne au téléphone) choisit peut-être la solution la moins coûteuse pour lui, au risque de reconcentrer le leadership

qu'il avait accepté de voir partagé. Cornforth et Macmillan (2016) ont suivi pendant trois ans et demi un président et le coordinateur salarié d'une petite association britannique. Les fiches de fonction n'y fixent pas la frontière entre eux : elle se renégocie, et dans les crises, le président prend un rôle plus opérationnel. Cottin-Marx (2020) fait le même constat en France. Dans les petites associations employeuses, la fonction employeur est partagée de manière mouvante entre direction bénévole et direction salariée, et le directeur s'y trouve « un peu coincé entre le CA et les salariés » (propos d'un responsable d'un syndicat d'employeurs, cités par Cottin-Marx, 2020, p. 39).

La loi de 1901 n'impose ni président unique ni bureau. L'exigence d'un interlocuteur unique vient plutôt des démarches administratives qui permettent de déclarer l'association et de la représenter. Le HCVA relève que la coprésidence, comme la gouvernance collégiale, se heurte « à l'obligation de désigner un représentant personne physique de l'association » auprès de la préfecture, dont les formulaires « sont calibrés pour une attribution de fonctions à titre personnel » (HCVA, 2026, p. 17). Qu'il en aille de même pour une codirection salariée est une hypothèse que le terrain permet d'examiner. Le HCVA recommande enfin que la délégation de pouvoirs soit certaine, précise, et limitée dans son objet et sa durée. Une telle délégation précise ce que le conseil confie à la direction. Elle peut toutefois laisser ouverte la répartition de ces responsabilités entre les codirigeants.

Le conflit de rôle peut donc s'élargir : les salariés reçoivent des demandes des codirigeants, mais aussi d'administrateurs présents dans l'organisation. Pour savoir qui décide, ils doivent pouvoir situer les responsabilités de chacun et celles du conseil. La lisibilité se joue alors à trois.

3.5 Modèle d'analyse, grille de réussite et propositions

Le modèle

Les chapitres 1 à 3 conduisent à un modèle d'analyse fondé sur quatre principes, qui s'ajoutent à la distinction entre codirection et leadership partagé posée au 1.3.

Premièrement, les conditions se répartissent en trois temps : l'émergence, le partage au quotidien et le maintien dans la durée. Une codirection peut être bien née et mal tenue, ou l'inverse.

Deuxièmement, la réussite ne se juge pas à la seule relation entre codirigeants (Gibeau *et al.*, 2020 ; Empson, 2020). Elle est examinée sur quatre dimensions, présentées ci-dessous.

Troisièmement, rendre le partage explicite ne veut pas dire découper les périmètres. L'intuition veut qu'on gagne en clarté ce qu'on gagne en délimitation. Plusieurs travaux suggèrent au contraire que la ligne de partage compte moins que le fait qu'elle soit dite (1.2, 2.2), c'est-à-dire que l'équipe, le conseil et les partenaires sachent à qui s'adresser et comment les décisions communes sont prises. Le modèle distingue donc ce qui est partagé (un tout commun ou des périmètres séparés) et ce qui en est dit. Le HCVA recommande de formaliser les rôles par des fiches de fonction. Reste à savoir ce que cette formalisation permet, et ce qu'elle laisse de côté, ce que discute le 7.2.

Quatrièmement, les mécanismes de dégradation sont identifiés à l'avance : l'effacement de l'un, la dyade dans la triade, la reconcentration informelle, l'épuisement du plus engagé, l'illisibilité externe et l'usage de cette illisibilité par ceux qui jouent un codirigeant contre l'autre.

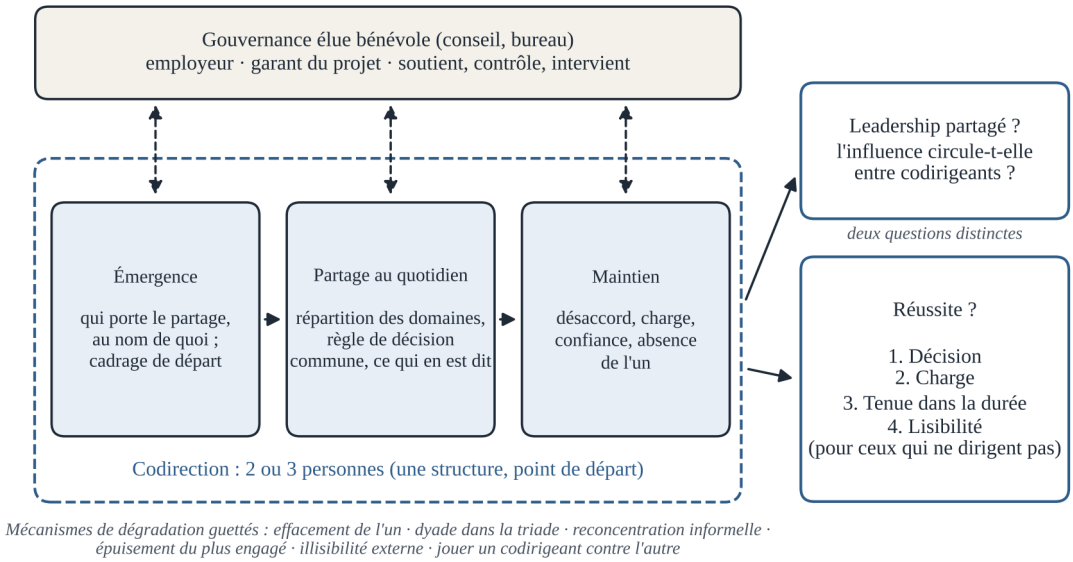


Schéma 1. Le modèle d'analyse. Trois temps, une codirection placée sous une gouvernance élue, et quatre dimensions de la réussite. *Source : l'auteur.*

Ce que « réussir » veut dire : une grille à quatre dimensions

La grille adapte deux cadres établis. D'Herman et Renz (1999), elle retient l'idée que l'efficacité d'une organisation non lucrative est multidimensionnelle et construite socialement. Les parties prenantes en jugent différemment, et l'écart entre leurs jugements est lui-même une donnée. De Hackman (2002), elle retient trois critères d'efficacité d'un collectif, cités d'après la recension qu'en a faite Sessa : le résultat produit, jugé par ceux à qui

il est destiné, la capacité à continuer à travailler ensemble, et ce que l'expérience apporte aux personnes.

Tableau 5. Grille d'évaluation de la réussite d'une codirection. *Source : l'auteur, adaptation de Hackman (2002) et de Herman et Renz (1999).*

Dimension	Ce qu'elle examine	Ce qu'on cherche dans le matériau	Qui en juge
Décision	Comment les arbitrages sont pris et vécus	Arguments pris en compte, procédure suivie, délai, conséquences signalées	Codirigeants, équipes, conseil
Charge	Réellement partagée, déplacée vers la coordination, ou accrue ? Ce que l'expérience coûte ou apporte	Temps de coordination existant et reconnu, surcharge racontée, soutien et apprentissages rapportés	Codirigeants
Tenue dans la durée	Le collectif peut-il continuer, et le dispositif survivrait-il au départ de l'un ?	Traitement du désaccord, recours, ce qui est prévu en cas de départ	Codirigeants, conseil
Lisibilité	Compréhension des rôles et des circuits de décision : à qui s'adresser, qui décide quoi, selon quelle règle	Réponse imaginée d'un nouvel arrivant, circuit réel de la décision, zones floues, tentatives de jouer l'un contre l'autre	Équipes, conseil, partenaires

Traduire ces critères en questions observables est un choix de l'auteur. Construite à partir de ces travaux, la grille a été arrêtée après les six premiers entretiens (annexe 3), puis éprouvée par le regard des salariées et de la partenaire. Le résultat produit par une codirection (la qualité de ses décisions et de leurs effets) n'est pas observable par des entretiens rétrospectifs auprès des seuls dirigeants. La dimension *Décision* en retient ce qui est accessible, la manière dont les arbitrages sont pris. La capacité à continuer devient la tenue dans la durée. Ce que l'expérience apporte aux personnes est examiné par sa face la plus présente dans les récits, la charge, sans oublier les bénéfices rapportés. La quatrième dimension tient compte de ce qu'une direction à plusieurs peut rendre plus difficile pour les autres. Elle ne se confond pas avec la transparence, que le discours associatif érige en principe (HCVA, 2026). La transparence porte sur l'information disponible, la lisibilité sur la capacité d'un tiers à se repérer. La disponibilité des dirigeants et la légitimité de leur parole lui sont rattachées, car savoir à qui s'adresser ne garantit ni que cette personne soit disponible ni que sa parole soit reconnue.

Cette grille sert à comparer les récits, sans attribuer de note aux codirections. Les écarts d'appréciation sont un résultat à expliquer, en tenant compte de la place de chacun. Pour juger de la lisibilité, le regard de ceux qui doivent se repérer dans le dispositif devrait primer.

Les cinq propositions

Ces principes conduisent à cinq propositions. Leur première formulation, fin août 2026, a précédé la plupart des entretiens. P1 et P2 ont été reformulées après les six premiers, et

l'ensemble a été révisé ensuite (annexe 3). Les énoncés ci-dessous sont ceux de la version retenue pour l'analyse. Ce ne sont pas des hypothèses à valider au sens strict, puisque la démarche est abductive (4.1), mais des énoncés assez précis pour être contredits. Le chapitre 7 indique ce que le matériau permet d'en dire.

P1. La lisibilité dépend moins du découpage des périmètres que de l'explicitation d'un partage qui porte sur un tout tenu en commun. Pour se repérer, les tiers ont besoin de savoir qui décide quoi, selon quelle procédure et avec quel recours. Une répartition précise des dossiers peut, à elle seule, laisser chaque codirigeant à distance du travail de l'autre.

P2. Pouvoir exprimer un désaccord est une condition pour que la codirection tienne. Si personne ne raconte jamais de désaccord, c'est peut-être que l'un s'est effacé. Il ne s'agit pas de faire l'éloge du conflit, seulement de s'interroger quand il est totalement absent.

P3. Le soutien actif de la gouvernance élue est une condition favorable. À l'inverse, l'exigence d'un interlocuteur unique reconcentre en pratique le leadership.

P4. Si le coût de coordination n'est pas prévu en temps, il se paie en surtravail du plus engagé.

P5. Une codirection née d'un manque, dont les codirigeants ne portent pas deux logiques distinctes, ne repose pas sur les mêmes conditions qu'une codirection conçue pour arbitrer deux logiques.

Ces propositions pèsent sur le dispositif de recherche. P1 impose d'entendre des personnes extérieures à la codirection, P2 de recueillir des récits plutôt que des opinions, et P5 de faire varier l'origine des codirections et le nombre de têtes. Elles laissent surtout ouverte une question de méthode : si l'entente ne prouve pas le partage, à quoi le reconnaître, et comment l'observer ? La deuxième partie y répond.

PARTIE II. DÉMARCHE ET TERRAINS

La première partie a tiré de la littérature cinq propositions et précisé ce qu'elles demandent au dispositif d'enquête. Le chapitre 4 présente la démarche suivie pour les examiner, le chapitre 5 les six terrains et une première comparaison de leurs trajectoires.

Chapitre 4. Dispositif de recherche

4.1 Posture et raisonnement

Ce travail adopte une posture interprétative. Il s'agit de comprendre comment ceux qui vivent une codirection la construisent, la racontent et la jugent. Cela découle de la définition posée au 1.1. Si le leadership est un processus d'influence, un organigramme n'en dit pas grand-chose : il faut le reconstituer à partir de ce que les personnes racontent des décisions prises, des places occupées et des désaccords traversés. Le discours des codirigeants est donc une donnée à interpréter. L'enquête permet ainsi d'examiner des pratiques et des perceptions, celles de personnes qui dirigent et, dans deux cas, de personnes qui ne dirigent pas. C'est à travers leurs regards que la réussite des codirections est appréciée.

Le raisonnement est abductif, par allers-retours entre la littérature et le terrain : parti du leadership partagé, le travail s'est resserré fin août 2026 sur la direction tenue à plusieurs, puis, avec la littérature et les entretiens, sur l'écart entre codiriger et partager le leadership. Ces resserrements ont modifié le plan, le guide et les propositions, et le critère de lisibilité a conduit à entendre aussi des personnes qui ne dirigent pas (4.2). L'annexe 3 date ces évolutions, pour que le lecteur sache quelles catégories ont précédé les entretiens. Les catégories apparues après les premiers entretiens (laisser la place, parler pour l'autre, demander sans autorité) ne sont pas indépendantes des entretiens qui les ont fait émerger.

4.2 Six cas choisis pour leurs contrastes

Faute de recensement, aucune base de sondage ne pouvait être constituée. L'objet étant un processus, qui se saisit par des récits situés et datés, il demandait par ailleurs du temps d'entretien par cas plutôt qu'un grand nombre de cas.

Les cas ont donc été trouvés là où l'accès était possible. Six associations ont été rencontrées, deux par le réseau professionnel de l'auteur (A et C) et quatre par l'intermédiaire de trois camarades de la promotion. Aucune association sollicitée n'a refusé de participer. Ce recrutement d'opportunité a été guidé par deux contrastes recherchés : la présence d'une

direction salariée partagée, et des gouvernances bénévoles à titre de comparaison. Les six cas n'ont donc pas le même statut. A, B et C sont des codirections salariées au sens du 1.3, et les constats sur la codirection salariée portent sur eux. D (une co-coordination salariée sans autorité hiérarchique), E (une coprésidence bénévole) et F (une gouvernance collégiale) sont des cas de contraste. Avec eux, le corpus fait varier le statut des têtes, leur nombre et l'origine du partage, comme le demandent P3 et P5 (annexe 3).

Le corpus est centré sur des têtes de réseau et des associations militantes, auxquelles s'ajoutent un club sportif et une association d'éducation populaire. Aucun cas ne relève du secteur sanitaire et social, qui réunit pourtant plus de la moitié des emplois associatifs (48,6 % pour le social, le médico-social et le caritatif, et 7,8 % pour la santé en 2019, d'après Tchernonog et Prouteau, 2023, tableau 143). Aucune association dirigée par une seule personne n'a non plus été étudiée à titre de comparaison. Ces absences tiennent au recrutement d'opportunité, non à un choix d'exclusion (8.2). Neuf des douze personnes entendues sont des femmes.

Les six premiers entretiens donnaient accès au fonctionnement des codirections à travers le regard de ceux qui les exerçaient, à raison d'un entretien par cas. Une version des faits ne pouvait donc être confrontée à aucune autre. En octobre, deux entretiens complémentaires ont fait raconter les mêmes périodes par une autre personne : l'ancienne codirectrice du cas C et le président du cas D. Une autre difficulté est apparue en relisant le corpus début octobre : toutes les personnes entendues dirigeaient. Mais comment apprécier la lisibilité d'une codirection pour l'équipe à partir de ces seuls récits ? Les codirigeants pouvaient expliquer leur répartition des responsabilités, sans que l'on sache comment les salariés s'y retrouvaient, alors que P1 ne peut être examinée que depuis leur place (3.5). L'enquête a donc été élargie, entre le 11 et le 16 octobre, à deux salariées du cas C et à une partenaire du cas D (tableau 6). Ces entretiens plus courts, qui n'étaient pas prévus au départ, ont permis de confronter les intentions de la direction à l'expérience de ceux qui s'adressent à elle.

Ces trois entretiens ont été conduits là où l'accès pouvait être obtenu rapidement. Trois autres entretiens ont été sollicités sans pouvoir être réalisés dans les délais de l'enquête : avec la seconde codirectrice du cas A, avec le salarié du cas E et avec un autre salarié du cas C. Ce dernier, fixé au 27 octobre 2026, après le dépôt, ne fait pas partie du corpus analysé. Il complétera la compréhension du cas pour la soutenance.

Certains récits dépendent les uns des autres, ou du dispositif lui-même. A et C appartiennent au même réseau, et leurs dirigeantes se connaissent. Au cas D, les deux coordinatrices ont été

entendues ensemble, ce qui peut limiter l'expression de divergences entre elles. La partenaire du cas D est aussi la camarade de promotion qui a ouvert l'accès à ce cas, et elle connaissait l'objet de la recherche. Les deux salariées du cas C travaillent dans l'association où l'auteur est administrateur (4.4).

Tableau 6. Les onze entretiens réalisés. *Source : l'auteur. La colonne « Réf. » est celle utilisée après les citations.*

Réf.	Cas	Date	Durée	Personne(s) entendue(s)	Accès
E	E	20 août 2026	59 min	Coprésidente	Camarade de promotion
A	A	4 sept. 2026	54 min	Codirectrice	Réseau de l'auteur
F	F	4 sept. 2026	69 min	Cofondateur, directeur bénévole	Camarade de promotion
D	D	10 sept. 2026	73 min	Deux coordinatrices, ensemble	Camarade de promotion
C	C	21 sept. 2026	90 min	Ancien codirecteur	Réseau de l'auteur
B	B	22 sept. 2026	64 min	Codirectrice	Camarade de promotion
C2	C	8 oct. 2026	75 min	Ancienne codirectrice	Réseau de l'auteur
D2	D	8 oct. 2026	65 min	Président	Camarade de promotion
D3	D	11 oct. 2026	18 min	Salariée de la tête de réseau nationale (partenaire)	Camarade de promotion
C3	C	15 oct. 2026	49 min	Salariée du siège	Réseau de l'auteur
C4	C	16 oct. 2026	55 min	Chargée de projet en région	Réseau de l'auteur

4.3 Le guide d'entretien et le traitement du matériau

Le guide suit les trois temps du modèle : la genèse (P5), le partage à l'épreuve (P1 et P3) et ce qui tient ou ce qui use (P2 et P4). Il repose sur quatre règles. La première, qui répond à P2 (3.5), consiste à demander des récits plutôt que des opinions (« parlez-moi de la dernière fois où… »). La deuxième fait reprendre le déroulement d'une décision difficile, de sa mise à l'ordre du jour jusqu'à l'arbitrage, en passant par les objections. On distingue alors les personnes informées, celles qui ont été consultées, celles qui ont fait évoluer le choix et celle qui a tranché. La troisième pose le regard extérieur en relance (« si je demandais à quelqu'un qui vient d'arriver à qui il s'adresse, et pour quoi, que me répondrait-il ? »). Elle recueille ce que les codirigeants imaginent du regard des autres, pas ce regard lui-même. La quatrième consiste à ne pas tenir une absence pour une donnée (« rien ne remonte » appelle la question de savoir par où l'information passerait). La version consolidée figure en annexe 1. Elle n'était pas disponible dans cette forme pour les premiers entretiens (A, D, E, F), si bien que certaines questions n'ont pas été posées partout dans les mêmes termes.

Les entretiens, enregistrés avec l'accord des personnes, ont été transcrits automatiquement puis relus. Chaque entretien a donné lieu à une fiche d'analyse, qui retrace la chronologie du cas, l'apport à chacune des cinq propositions, les critères de réussite et le regard extérieur. Le codage part des catégories du modèle, mais réserve une place à ce qu'il ne prévoyait pas. Ces « mécanismes venus du terrain » sont signalés comme tels au chapitre 6. L'annexe 4 montre, sur un extrait, le passage du matériau à l'interprétation.

Les citations sont suivies de la référence de l'entretien (tableau 6). Elles ont été débarrassées des répétitions et des hésitations, les coupes étant signalées par […]. Le minutage de chaque citation figure en annexe 7.

Les entretiens avec les salariées et la partenaire ont suivi un guide propre, tiré du guide consolidé. Il s'agissait de faire raconter une fois où l'on a eu besoin d'une décision de la direction et vers qui l'on s'est tourné, de demander ce qui a été dit à l'équipe lors des changements d'organisation et à quoi l'on voyait que la direction fonctionnait, ou non, puis de poser la question décentrée du nouvel arrivant. Au cas C, ces entretiens ajoutent un troisième récit de l'origine de la codirection et un deuxième récit de l'annonce du passage à deux (5.5).

4.4 Position de l'auteur : administrateur, pair, collègue

L'auteur n'est pas extérieur à son objet. Il dirige une association régionale, où il met en place un comité de direction, première étape vers une codirection envisagée à terme. Son intérêt pour la codirection est donc aussi celui d'un praticien.

Cette position varie selon les cas. Pour les cas A et C, l'auteur est un pair engagé. Il siège au conseil d'administration de la tête de réseau qui constitue le cas C. Il a interrogé l'ancien codirecteur du cas C deux semaines après son départ, puis l'ancienne codirectrice, qu'il connaît également par le conseil. Cette proximité a sans doute facilité l'évocation de sujets sensibles, notamment l'épuisement professionnel. Elle comporte deux risques. Le premier est de lire le cas C depuis la place du conseil d'administration, qui est l'un des tiers dont la grille cherche le regard. Le second est que l'interviewé dise ce qu'il pense qu'un administrateur peut entendre. Pour limiter le premier risque, les éléments que l'auteur connaît comme administrateur n'ont pas été utilisés comme matériau. Pour les cas B, D, E et F, l'auteur est un collègue du monde associatif, présenté par une camarade de promotion et inconnu de ses interlocuteurs.

Cette position pèse davantage dans les entretiens avec les salariées du cas C, qui parlaient de leur direction à un administrateur de leur employeur. L'asymétrie a pu inciter à la retenue,

comme le suggère l'une d'elles (*« tu feras bien le tri dans tout ce que je dis »*, C4). Les salariées ont aussi pu voir dans l'entretien un moyen de s'adresser au conseil. Elles ont eu l'assurance que rien ne serait rapporté à leur direction, et qu'elles pourraient relire les passages cités.

Pendant les entretiens, l'enquêteur est aussi intervenu d'une manière qui a pu orienter les réponses : en présentant la question de recherche dès l'ouverture, en proposant un mot ou une idée, en rappelant ce que d'autres avaient dit. Le traitement du matériau en tient compte, et l'annexe 4 en donne le relevé.

4.5 Éthique, validité et usage de l'intelligence artificielle

Consentement et anonymat

L'accord pour l'enregistrement et l'usage des propos a été recueilli oralement au début de chaque entretien, et les passages cités pourront être relus par les personnes qui le demandent. Cet accord ne mentionnait pas explicitement le traitement des transcriptions avec un assistant d'intelligence artificielle, décrit plus bas. Les coordinatrices du cas D ont demandé que leur bureau relise ce qui serait publié. Les associations sont désignées par une lettre, les personnes par leur fonction. Dans un secteur restreint, cela ne suffit pas, et le mémoire ne peut pas promettre un anonymat complet. Il donne l'ordre de grandeur des effectifs et la chronologie des configurations. Il tait les noms, les territoires et, pour les cas les plus reconnaissables, le secteur. Ce qui touche des personnes non interrogées (départs, absences, comportements) est réduit au minimum, et la santé n'est évoquée qu'en termes généraux, quand l'analyse en a besoin.

Validité

Trois contrôles ont été appliqués aux interprétations. Le premier consiste à confronter les récits, pour ne pas prendre la version d'une personne pour l'histoire du cas. Aux cas C et D, plusieurs personnes ont raconté les mêmes périodes. Leurs versions ont été rapprochées et, quand elles divergent, présentées côte à côte, la divergence devenant elle-même un objet d'analyse (5.3, 5.5). Le deuxième consiste à chercher les contradictions. Chaque fiche d'analyse relève les passages qui vont contre une proposition, et l'annexe 4 montre sur un exemple comment des explications concurrentes sont pesées avant de retenir une interprétation. Le texte distingue en outre ce qui est raconté (un épisode daté) de ce qui est

affirmé (une opinion). Le troisième est le contrôle des citations sur les transcriptions (annexe 7).

Le croisement des sources reste toutefois inégal. Hors des cas C et D, ce que le mémoire dit des équipes et des partenaires reste un récit de dirigeant, et les documents évoqués (délégations, fiches de poste, schémas) n'ont pas été consultés.

Usage de l'intelligence artificielle

Le choix de l'objet et des terrains, la conduite des entretiens, les choix de plan et l'arbitrage final des interprétations relèvent de l'auteur. Un assistant conversationnel (Claude, Anthropic) a été utilisé pour traduire des textes, établir des tableaux de synthèse, rechercher des références et proposer des analyses et des versions de sections, que l'auteur a relues, vérifiées sur les sources disponibles et arbitrées. Aucun verbatim n'a été produit ou complété par l'outil. L'annexe 5 précise cet usage.

Chapitre 5. Les terrains et les trajectoires de codirection

Ce chapitre présente les six associations, que compare le tableau 7, puis décrit plus en détail les trois codirections salariées. Il se termine par une première comparaison, qui constitue déjà un résultat : la manière dont ces codirections sont nées (5.5). Le cas C y occupe, comme dans la suite, plus de place que les autres. C'est le mieux documenté : quatre personnes y ont été entendues, dont deux salariées, et il a connu quatre configurations successives, ce qui permet de comparer plusieurs façons de codiriger dans une même association.

Tableau 7. Les six configurations comparées. *Source : l'auteur, d'après les entretiens. En gras, les codirections salariées, en italique, les cas de contraste.*

Cas	Configuration	Têtes	Équipe	Origine du partage	Logiques portées
A	Codirection par pôles	2	≈ 60	Départ du directeur, contrainte budgétaire, proposée par la présidente	Deux activités, chacune porte projet et gestion de la sienne
B	Codirection politique / gestion	2	≈ 20	Refus d'un échelon intermédiaire par l'équipe	Politique et gestion, portées par deux personnes
C	Configurations successives	3 → 2 → 4 (comité de direction)	20 puis ≈ 40	Usure des directions, idée de l'équipe ou de la coprésidence, selon le récit	Gestion confiée à un codirigeant (2023), puis subordonnée au projet
D	Co-coordination sans lien hiérarchique	3 → 2 (2026)	12	Démission de la directrice, année test	Finances / projet et équipe
E	Coprésidence bénévole	2	1 salarié	Condition posée par la présidente pressentie	Domaines de compétence

Cas	Configuration	Têtes	Équipe	Origine du partage	Logiques portées
F	Gouvernance collégiale	15 à 20	2 salariés	Choix fondateur (2014)	Commissions

5.1 Cas A : une codirection par pôles, née d'un départ en période de crise

L'association A, active depuis plusieurs décennies, compte une soixantaine de salariés répartis en deux pôles qui n'ont ni le même territoire ni les mêmes financeurs : une activité de formation professionnelle et un service d'information du public. Jusqu'en 2016, la direction est tenue par un directeur et deux directrices adjointes, chacune responsable d'un pôle : c'est une direction hiérarchique, pas une codirection. En 2016, la région réduit fortement ses financements et le directeur quitte l'association. La présidente propose de confier la direction aux deux adjointes, pour une raison de coût et par attachement à la collégialité. Les deux adjointes, qui travaillent ensemble depuis sept ou huit ans, acceptent : la codirection est installée en 2017.

La répartition s'est faite en quelques minutes. Chacune a gardé son pôle, et les missions transversales ont été distribuées par affinité, le personnel à l'une, les finances à l'autre. Rien n'a été écrit. Les deux codirectrices se retrouvent chaque lundi en comité de direction, et une fois par mois en comité stratégique avec quatre salariés tirés au sort pour un an. Le bureau leur délègue l'essentiel des décisions, mais garde la main sur l'immobilier, les emprunts, les créations de poste et les nouveaux programmes.

5.2 Cas B : une codirection politique et gestion

L'association B est une tête de réseau nationale du secteur agricole. Elle compte une vingtaine de salariés et deux coprésidents. Quand l'équipe a grandi, une organisation en pôles a été proposée, et l'équipe l'a refusée. Plutôt que de créer un échelon intermédiaire, on a partagé le sommet : le directeur adjoint est devenu codirecteur. L'interlocutrice lui a succédé il y a environ quatre ans, après deux jours de passation. Elle avait déjà connu trois binômes de codirection dans le réseau.

Les deux logiques y sont portées par deux personnes. La première codirectrice, qui a gardé le titre historique de la fonction, tient le politique : plaidoyer, stratégie, animation du réseau, relation avec le conseil. L'interlocutrice tient la gestion : finances, ressources humaines, suivi des projets. Aucune procédure de décision commune n'est écrite, et il n'existe pas de temps d'échange fixe entre elles. Les coprésidents participent à certaines décisions opérationnelles. C'est l'association de la scène qui ouvre ce mémoire.

5.3 Cas C : une codirection aux configurations successives

L'association C est une tête de réseau nationale, dont l'équipe est passée d'une vingtaine à une quarantaine de salariés entre 2023 et 2025. Elle est coprésidée depuis plusieurs années. La codirection est créée en 2023, au départ du directeur. Les deux codirigeants n'en racontent pas l'origine de la même façon. Selon le codirecteur, elle naît à l'initiative de la coprésidence, au nom de la santé des dirigeants. Selon la codirectrice, l'idée vient de l'équipe, qui l'avait plébiscitée dès 2018, et le bureau ne l'a retenue qu'au terme de cinq ans de maturation. C'est le seul cas où la codirection est conçue au sens fort. Trois postes sont définis avec l'équipe avant le recrutement, et un troisième codirigeant est recruté à l'extérieur, aux côtés de deux salariés qui travaillaient ensemble depuis une dizaine d'années.

Tableau 8. Les configurations successives du cas C. *Source : l'auteur,* d'après les entretiens C, C2 et C3. *Dates approximatives. Le comité de direction, à quatre, dépasse la définition du 1.3.*

Période	Configuration	Ce qui la caractérise
Jusqu'en 2022	Directeur et directrice adjointe	Direction centrée sur une personne
2023	Trio	Deux codirigeants issus de la maison et un recruté externe, absences, accompagnement, passage à deux
2024 à mi-2025	Binôme	Répartition par domaines, appel du lundi et comité du jeudi, schéma des périmètres de décision
Depuis mi-2025	Comité de direction	Deux codirigeants rejoints par deux autres membres, absence de plusieurs mois de l'interviewé, puis son retour, réduction d'effectifs

La suite distingue ces configurations, car les récits ne portent pas tous sur la même période, et la manière de travailler ensemble change de l'une à l'autre. En 2024-2025, le binôme se retrouvait deux fois par semaine et assistait toujours à deux aux réunions du bureau. Dans le comité de direction, des délégations de pouvoirs écrites existent, mais une pratique de décision au consensus les recouvre (C).

5.4 Les trois cas de contraste

Cas D : une co-coordination sans lien hiérarchique

Il s'agit d'une association régionale d'une filière agricole, née en 2017 d'une fusion, qui emploie douze salariés sur deux sites. Sa direction a longtemps été instable. Après la démission de la directrice, la fonction a été confiée en janvier 2026 à trois coordinateurs salariés, ramenés à deux en mars. Selon les coordinatrices, c'est l'aboutissement d'un groupe de travail mixte et accompagné. Selon le président, c'est une solution d'attente, *« un petit peu opportuniste »* (D2). Les coordinatrices exercent cette fonction en plus de leurs missions

habituelles et n'ont pas d'autorité hiérarchique, le bureau étant devenu le supérieur de toute l'équipe. Il s'agit d'une année test, soumise au vote du conseil à l'automne 2026. Une salariée de la tête de réseau nationale, en relation avec l'association depuis sa création, a été entendue comme partenaire (D3).

Cas E : une coprésidence bénévole

Il s'agit d'un club sportif d'une commune d'environ 10 000 habitants, qui emploie un salarié. La coprésidence est née d'une condition posée par la présidente pressentie, qui ne voulait pas être seule. Elle a fonctionné oralement jusqu'au changement de coprésident en 2026, qui a conduit à ajouter un point hebdomadaire du bureau directeur, suivi par un outil partagé.

Cas F : une gouvernance collégiale

Il s'agit d'une association d'éducation populaire créée en 2014, sans président. Quinze à vingt coprésidents, pour la plupart âgés de 18 à 22 ans, décident au consensus. L'arrivée de deux salariés a conduit l'assemblée générale de 2026 à créer une fonction de directeur bénévole chargé de la fonction employeur.

5.5 Des codirections nées d'un événement

Dans quatre cas sur six, le partage naît d'un événement qui n'avait pas la codirection pour objet : le départ d'un directeur contesté en pleine crise budgétaire (A), le refus d'un échelon intermédiaire par l'équipe (B), l'usure des directeurs successifs (C), une longue instabilité de direction (D). Dans trois de ces cas, les récits désignent aussi quelqu'un qui a voulu le partage, au nom de quelque chose. C'est la présidente au nom de la collégialité et du coût (A), la coprésidence ou l'équipe selon le récit (C), un groupe mixte au nom de la transparence ou, selon le président, une solution d'attente (D). Au cas B, l'interlocutrice, arrivée ensuite, ne le désigne pas. Voulu par la gouvernance (A, C), le partage en reçoit le soutien. Au cas D, où il est voulu aussi, selon le président, par la majorité du conseil (D2), il se construit pourtant sans autorité. Les récits divergent toutefois précisément sur ce porteur, et une salariée du cas C en ajoute une troisième version, un audit des ressources humaines conduit vers 2017 (C3). Le porteur d'un partage est rarement unique. Aux cas C et D, les récits concordent sur les faits les plus visibles. C'est sur l'origine des décisions qu'ils divergent, si bien qu'une reconstitution à une seule voix fixerait cette origine plus fermement que le matériau ne le permet. La prudence s'impose donc pour les quatre cas où une seule personne a été entendue.

Deux trios se sont réduits à un binôme, chaque fois par le départ du membre arrivé en dernier ou de l'extérieur. Au cas C, en 2023, le troisième codirigeant, recruté à l'extérieur, quitte la codirection et n'est pas remplacé. Selon le codirecteur, c'est sur le conseil de l'accompagnement extérieur. Selon la codirectrice, c'est sur la proposition des deux codirigeants au bureau, parce qu'*« on n'avait pas envie de reprendre de risque en intégrant de nouveau une nouvelle personne »* (C2). Au cas D, en mars 2026, le troisième coordinateur est écarté pour des difficultés de comportement rapportées. La dyade dans la triade (2.2) offre une lecture possible, mais les causes rapportées suffisent à expliquer ces départs, et le corpus ne permet pas d'en tirer une règle.

L'annonce de ce passage à deux est elle-même racontée de deux manières. Selon la codirectrice, c'est le bureau qui a porté le message devant l'équipe (C2). Une salariée se souvient d'un codirigeant qui l'annonce en réunion d'équipe, *« on va être à deux. Point suivant »*, et d'une équipe qui en conclut que *« le bureau, il a décidé »* (C3). La même salariée décrit deux codirigeants qui *« se connaissaient, avaient déjà travaillé ensemble hors direction. C'était hyper fluide »*, mais qui, les absences se succédant, *« ont jamais bossé ensemble en fait »* (C3). Elle parle de toute la période 2023-2025, alors que les deux codirigeants décrivent, entre deux absences, un binôme qui a fonctionné de 2024 à mi-2025 (C, C2).

Les trois codirections salariées se situent différemment par rapport au modèle de référence posé au 3.3. Au cas A, chaque codirectrice dirige une activité qui a ses financeurs et ses équipes, et porte donc, pour son pôle, à la fois le projet et la gestion. Aucune personne n'est dédiée à l'une des deux logiques. Au cas B, les deux logiques sont portées par deux personnes, ce qui correspond au modèle de référence, comme chez Gibeau *et al.* (2020). Au cas C, après le trio, où elle était confiée à un codirigeant de même niveau, la gestion a été placée sous le projet : *« l'administratif, la gestion reste soumis, subordonné au projet »* (C). C'est une subordination assumée, et non une absence. Aucune des trois ne relève de l'absence de logique concurrente.

Les six cas sont ainsi situés. Avant d'y chercher ce qui fait réussir une codirection, une question préalable se pose : ce que les codirigeants appellent réussir est-il le bon critère pour en juger ? Le chapitre 6 commence par là.

PARTIE III. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette troisième partie confronte les cinq propositions au matériau. Le chapitre 6 part de ce que « réussir » veut dire selon la place (6.1), puis présente les résultats selon les trois axes, que le chapitre 7 discute. Le bilan des propositions et la réponse à la problématique closent la discussion (7.4). Les tableaux d'analyse détaillés, cas par cas, figurent en annexe 6.

Chapitre 6. Ce que les entretiens permettent d'établir

6.1 Ce que « réussir » veut dire selon la place

Ce que disent les codirigeants

Interrogés sur ce à quoi ils voient « que ça marche », les codirigeants des trois codirections salariées répondent d'abord par ce qui se passe entre eux : la confiance, la durée, le plaisir (le détail des réponses figure au tableau A6.1).

Ce critère est formulé depuis la place de ceux qu'il évalue. Au cas A, l'équipe apparaît comme le public devant lequel une décision ne doit pas être défaite : *« une direction qui prendra une décision, [l'équipe] monte au créneau, et là tu reviens sur la décision : bon, bah, tu es complètement délégitimée »* (A). Deux cas, D et F, avancent d'emblée un critère qui porte sur l'organisation. Au cas D, le partage répond à un problème collectif, et au cas F, c'est un choix fondateur. Au cas D pourtant, le président, extérieur à la co-coordination, juge à ce que la fonction apporte aux coordinatrices. Le critère varie donc aussi avec la place de celui qui répond.

Au cas C, les deux codirigeants, entendus séparément, avancent le même premier critère : le plaisir de leurs réunions. Or, ce moment préféré de la semaine appartient à une période qui s'achève sur l'épuisement professionnel de l'un d'eux. Au cas A, c'est une règle commune, plus que l'entente seule, qui a répondu aux tentatives de l'équipe de solliciter l'une puis l'autre, même si l'entente a sans doute rendu cette règle plus facile à adopter.

Au cas B, la codirectrice entendue juge d'abord à la durée et à l'absence de dispute : *« ça fait quatre ans et on en est toujours là »*, *« on s'est jamais vraiment engueulées »* (B). Ce critère ne dit rien de la place de chacune dans les décisions. C'est pourtant dans cette codirection sans dispute déclarée que le dernier mot laissé à l'autre a fait date (6.2).

Ce que disent les salariées et la partenaire

Au cas C, les deux salariées entendues ne placent pas en tête la relation entre codirigeants, qu'elles n'évoquent qu'en creux (C3, C4). L'une juge à la clarté et à l'anticipation : *« quand c'est clair, les missions de chacun, les responsabilités de chacun, quand les absences sont anticipées […] c'est hyper clair sur qui on doit aller voir »* (C3). Elle juge aussi à la cohérence : *« si tu vas voir un et l'autre et qu'ils en sont à peu près au même niveau d'information, de connaissance ou d'avis, je pense que c'est que ça fonctionne »* (C3). L'autre, interrogée sur la dernière fois où elle s'est dit que la codirection fonctionnait, répond : *« Je me suis rarement dit ça »* (C4). La partenaire du cas D juge d'abord au turnover des salariés, puis à la constance de la parole d'une réunion à l'autre (D3).

Pour la période 2023 à mi-2025 (le trio, puis le binôme), où les deux codirigeants entendus disaient aimer leurs réunions, l'une des salariées décrit des codirigeants qu'on ne voyait pas : *« on arrivait, ils étaient déjà enfermés [dans] une salle avec un casque, et d'un seul coup ils couraient prendre un train »* (C3). Sur ces mêmes années, les codirigeants se souviennent d'une bonne relation, les salariées de la peine qu'elles avaient à les joindre et à obtenir une réponse.

6.2 Décider à plusieurs : répartition des dossiers et influence réciproque

Comment chacun peut-il réellement peser sur une décision ? Les récits rendent surtout visibles les décisions qui ont changé après une proposition ou une objection. Ils disent moins ce qui s'est joué en amont : le choix d'un sujet, une option écartée sans discussion, une objection anticipée. Les épisodes rapportés permettent donc de repérer l'influence de chacun, sans en mesurer toute l'étendue. Cette section les rassemble, puis examine le découpage des domaines, l'écrit et le désaccord.

Les épisodes où l'influence est rapportée

Au cas B, un chargé de mission souhaite accueillir une apprentie (c'est la scène qui ouvre ce mémoire). La codirectrice chargée de la gestion relève qu'*« il reste quand même 8 000 € à notre charge »* et dit mettre *« un peu le veto »*. Elle pose une condition plutôt qu'un refus : *« si vous me dites que c'est hyper important […], que vous vous engagez, vous, à passer plus de temps sur ce qui est financé pour libérer du temps non financé, […] on y va »* (B). Après deux semaines d'échanges, sa collègue tranche : *« c'est [la codirectrice financière] qui aura le dernier mot »*. C'est, précise l'interlocutrice, *« une des premières fois qu'elle fait ça »* (B). L'apprentie n'est pas recrutée. C'est un indice concret de partage de l'influence, et la logique

de gestion l'emporte. Mais ce dernier mot, la collègue le laisse-t-elle parce qu'elle reconnaît une compétence, ou par une permission qu'elle pourrait reprendre ? Le motif, budgétaire, plaide pour la première lecture. Le fait que ce soit l'une des premières fois plaide pour la seconde. Le récit ne tranche pas, mais il montre que, si la gestion a pesé, c'est parce que la collègue lui a laissé la main.

Dans la même association, un recrutement a été discuté à quatre, avec les deux coprésidents : *« on était quatre, il y en avait trois qui étaient sur un profil et moi qui étais sur un autre. Il se trouve que ce poste, c'est moi qui l'encadre »*. La codirectrice renonce : *« Je me vois pas vous imposer la personne que moi j'aurais choisie »* (B). La décision lui était reconnue, mais elle ne l'exerce pas, faute de majorité autour de la table (annexe 4). Ce récit fait apparaître un mécanisme venu du terrain, que l'on peut appeler la gouvernance comme voix supplémentaire. Quand les élus participent à une décision opérationnelle, une majorité peut se former en dehors du binôme. Rapproché de l'épisode de l'apprentie, le recrutement suggère que le poids de chacune dépend du nombre de personnes présentes autant que du domaine.

Au cas C, sur un sujet dont la codirectrice avait la charge, la filiale, son collègue propose un accompagnement extérieur. Elle n'est d'abord *« pas forcément convaincu[e] »*. Il lui présente son idée, elle y réfléchit, ils en discutent, *« et finalement on fait »* (C2). Elle en tire une règle : une proposition sur le périmètre de l'autre était *« bienvenu[e] »* (C2). L'épisode est un indice d'influence au-delà du périmètre attribué. L'une reste responsable du sujet, mais son choix a été modifié par l'autre. L'épisode ne dit rien d'un équilibre constant de l'influence. Avec l'apprentie du cas B, c'est l'un des rares épisodes du corpus où l'on voit une proposition ou une objection changer une décision.

Le découpage des domaines, vu par les codirigeants et par l'équipe

Dans les deux binômes les plus stables, le découpage des domaines a une contrepartie : on peut signer pour l'autre plus facilement que parler pour lui. Au cas A, *« jamais on s'est marché sur les pieds »* (A), mais l'une serait *« en difficulté »* pour représenter l'autre à une table ronde sur son domaine (A), alors que *« on est capables de se remplacer assez facilement sur des délégations de prise de décision ou de délégation de signature »* (A). Au cas B, pendant l'absence de sa collègue, la codirectrice refuse d'en reprendre le cœur (*« moi, cette responsabilité, je la prendrai pas »*), et la fonction politique se répartit entre d'autres personnes (B). Ce constat ne fait pas du découpage un échec, puisqu'au cas A, les domaines séparés et le comité hebdomadaire forment une organisation qui tient depuis 2017.

Au cas C, une salariée rapporte que les schémas de direction présentés à l'équipe depuis l'audit de 2017 répartissaient la fonction ressources humaines entre les codirigeants : *« à chaque fois, on nous proposait un schéma où les fonctions RH étaient dispatchées entre les trois directions […]. Et l'équipe insistait vraiment pour avoir qu'un seul poste avec les RH »* (C3). Pendant le binôme (2024-mi-2025), le personnel relevait pourtant d'un seul codirigeant (C, C2). Ce que les schémas présentaient comme une répartition, l'équipe le vivait comme une fonction éparpillée, dont elle a réclamé l'unité pendant près de dix ans. Une autre salariée décrit un flou qu'elle refuse d'attribuer aux personnes : *« un manque de clarté dans les rôles, dans [les missions], et qui crée un flou général, qui crée aussi cette tension »* (C4). Elle en donne deux exemples. Une commission devait être relancée sans que personne ait été désigné pour la porter (*« personne porte, personne porte »*, C4). Des demandes arrivent sans que personne soit chargé de vérifier qu'elles sont traitées : *« tout le monde est responsable, personne [n'est] responsable »* (C4).

Le cadrage de départ et l'écrit

Les binômes des cas A et B n'ont pas eu de cadrage écrit à leur installation : *« On n'a pas un document écrit qui précise […] les délégations de [l'une], les délégations de [l'autre] »* (A). Au cas B, la codirectrice a reçu *« zéro formation »* et *« deux jours de tuilage »* (B). Le seul cadrage fort date de 2023, au cas C, où trois postes avaient été définis avec l'équipe. Il s'est révélé rapidement dépassé : *« trois mois après le recrutement, ce travail-là était déjà obsolète »* (C). Vu de l'équipe, l'écart entre l'annonce et la pratique est plus net encore : *« on nous disait : ça va arriver, ça va arriver, on y travaille, on va bientôt vous présenter »*, puis *« [ça] n'a pas vraiment eu le temps d'être testé »* (C3).

Le partage entre codirigeants est rarement écrit. Quand un écrit existe, il suit souvent un événement. Au cas C, un schéma des périmètres de décision est produit en 2024, après la fin du trio et à la demande de l'accompagnement. Au cas D, des fiches de poste s'écrivent en 2026, après le départ de la directrice. Les écrits portent plus souvent sur la frontière avec la gouvernance, ou sur les rôles, que sur la manière de décider ensemble. Au cas C, le schéma de 2024 n'a pas survécu au changement de comité, et l'interviewé, à son retour, se rappelle *« le fameux schéma […] qui n'avait pas été transmis parce que c'était un autre codir »* (C).

Au cas B, où l'existence d'un écrit est la plus incertaine, la codirectrice souhaite un cadre écrit qui dise *« que les deux personnes ont le même pouvoir de décision »* et prévoie *« des espaces de régulation entre les deux »* (B). Au cas C, le travail d'organisation était *« toujours reporté*

aux calendes grecques » (C), et *« a fortiori quand […] ça fonctionne globalement et que ça roule à peu près »* (C).

Au cas A, l'installation a été testée par l'équipe : *« Les collègues m'ont un peu testée […] : ils allaient questionner [l'une], ils allaient questionner [l'autre]. Et là, on s'est dit : […] avant de répondre aux collègues, il faut que nous, on partage notre décision »* (A). La règle n'a jamais été écrite, et selon la codirectrice, *« ça a bien fonctionné »* (A). Le recours en cas de désaccord, lui, a été dit à l'équipe dès l'installation (A). À l'inverse, le schéma du cas C, écrit, servait au comité de direction, et rien n'indique qu'il ait été montré à l'équipe. Une règle orale peut donc être connue de l'équipe, et un écrit rester interne. Vue de l'équipe et d'un partenaire, ce qui compte est l'effet de la règle, à savoir que les codirigeants disent la même chose. Aucune des personnes interrogées sur ce point ne dit pourtant avoir posé la même question aux deux codirigeants (C4, D3).

La période 2024-2025 du cas C, que l'interviewé décrit comme celle où le binôme a le mieux fonctionné, est la seule où les périmètres individuels et les sujets à décider ensemble ont été écrits. La codirectrice en formule la règle en termes de redevabilité : *« là, on peut tous les deux dire "on", parce qu'on a pris la décision structurante ensemble et on l'assume ensemble »* (C2). La décision commune était ensuite exécutée par celui qui en avait la charge, avec un message identique pour toute l'équipe.

Le désaccord et la place de chacun

Peu de désaccords sont racontés. Au cas A : *« un désaccord marqué, je t'avoue, j'ai pas de souvenir »* (A). Aux cas D et F, aucun désaccord entre codirigeants n'est rapporté. Ces silences admettent plusieurs explications que les entretiens ne permettent pas de départager : un accord réel, peu de décisions communes lorsque les domaines sont séparés (A), une période calme, la prudence devant un enquêteur qui connaît le réseau, ou l'effacement de l'un. Au cas F, l'interlocuteur explique l'absence de conflit par l'absence d'enjeu : *« comme il n'y a pas de pouvoir à prendre, ça limite quand même beaucoup les conflits »* (F).

Le cas B est le seul où l'effacement est raconté, par une codirectrice qui a eu *« du mal à trouver [s]a place »* (B). Selon son récit, elle est *« davantage consultée »* depuis le retour de sa collègue, après une absence. Elle dit aussi avoir tenu sa position en bureau (*« j'ai tenu, j'ai déroulé mon truc et je n'ai pas laissé la place »*, B). Dans ce récit, le désaccord vient après l'effacement, et non avant.

La même codirectrice, qui a connu trois binômes, formule un autre mécanisme venu du terrain, que l'on peut appeler « laisser la place » : *« quand il y en a un qui est là depuis longtemps et qu'il y en a un autre qui arrive, […] il faut quand même qu'il trouve sa place. Il faut que celui qui est là depuis longtemps, il laisse la place, et c'est pas toujours facile à faire »* (B). Le guide ne prévoyait que le point de vue de l'arrivant. Ce récit montre l'autre versant : l'intégration d'un nouveau codirigeant dépend aussi de ce que l'ancien accepte de céder. Au cas B, l'ancienne a gardé le titre historique de la fonction, si bien que l'histoire de la codirection reste inscrite dans un intitulé de poste (Reid et Karambayya, 2016).

Au cas C, la codirectrice raconte un désaccord explicite sur la répartition de la charge. Lorsque son codirecteur lance le projet stratégique et souhaite qu'ils le pilotent à deux, elle lui dit : *« Tu penses que c'est important, il faut y aller. Je n'ai pas d'objection à ce qu'on le fasse. Par contre, moi, je n'irai pas. »* (C2). Le désaccord ne porte pas sur le fond. Il se règle sans protocole, par un retrait dit et accepté, qui n'est pas un effacement. Ce retrait a un revers : le projet est maintenu, et le collègue *« a pris la responsabilité de faire avancer seul le sujet »* (C2). Au cas E, la coprésidente découvre un coprésident qui reste *« sur ses missions »* (E). Ces deux récits posent une question : une codirection tient-elle parce que chacun peut dire non, ou parce que l'autre prend ce qui reste ?

Ce que chacun pèse dépend aussi des élus présents.

6.3 Articuler la codirection et la gouvernance élue

Comment les responsabilités et le travail de coordination se répartissent-ils entre la codirection et les élus ? C'est l'axe que le corpus documente le mieux.

Les élus dans les décisions difficiles

Dans les trois codirections salariées, les élus sont présents dans la plupart des décisions difficiles racontées. Au cas A, lors d'une procédure disciplinaire, le motif a été *« partagé et validé en bureau »*, et *« nous, avec [ma codirectrice], on n'aurait pas choisi le motif que le bureau a décidé. Mais voilà, après, on s'est adapté »* (A). Au cas B, c'est le recrutement discuté à quatre, avec les deux coprésidents. Au cas C, une décision sensible relative au personnel a été portée par le codirigeant chargé du personnel, avec le soutien du comité social et économique et du bureau. Au cas D, les coordinatrices ne décident pas : *« à deux, on prend aucune décision »* (D). Le président y organise l'instruction et formule la conclusion : *« c'était à moi de le faire, […] ce n'était pas de la place de la coordination ; elle ne se serait pas sentie légitime »* (D2).

Cette présence peut relever de trois choses différentes : un rôle statutaire (le bureau employeur valide un licenciement), un recours convenu (au cas A, un désaccord peut être porté au bureau, comme annoncé à l'équipe), ou une reprise de décision sur un domaine délégué. Sans les statuts et les délégations, les entretiens ne permettent pas toujours de trancher. Le guide, qui demandait des décisions difficiles, surreprésente en outre probablement les moments où les élus interviennent.

Les délégations décrites portent sur la frontière avec le conseil plus que sur la répartition entre codirigeants. Au cas A, où le bureau délègue *« quasi tout »*, il garde l'immobilier, les emprunts et les créations de poste, et les codirectrices ne lui ont porté un désaccord qu'*« une ou deux fois »* (A). Au cas B, où la délégation est partielle, les coprésidents participent à un recrutement. Au cas D, où aucune délégation n'est écrite, *« c'est le bureau de l'association qui est devenu le N+1 »* (D). Les coordinatrices disent ne prendre aucune décision à deux (D), alors que le président estime que des *« décisions mineures »*, *« de l'ordre de l'opérationnel »*, *« doivent leur appartenir »*, sans que ce périmètre soit écrit (D2). L'écart entre ces deux descriptions est lui-même un résultat. Une hypothèse peut en être tirée : ce serait moins la présence de la gouvernance que le flou sur ce qui lui revient qui favorise la reconcentration.

L'interlocuteur unique

L'exigence d'un interlocuteur unique est rapportée surtout dans la coprésidence du cas E, où les outils de la fédération ne prévoient pas la fonction : *« vous n'avez pas la fonction coprésident, elle n'existe pas »* (E). Dans les codirections salariées, aucun financeur ni conseil n'est décrit comme l'exigeant. Chaque partenaire semble plutôt avoir *son* codirigeant, par domaine. Le cas C montre même le mouvement inverse, puisque les deux codirigeants assistaient toujours ensemble aux réunions du bureau. La codirectrice en donne la raison : les instances *« sont des lieux de prise de décision, donc des lieux de pouvoir, des lieux d'information, donc des lieux de pouvoir. Et donc si on veut partager équitablement le pouvoir […], il faut qu'on ait le même niveau d'information »* (C2).

La partenaire du cas D le confirme : ni elle ni ses collègues n'ont besoin d'un interlocuteur unique, chacune ayant le sien par domaine (D3). Elle rapporte le peu de marge de ses interlocutrices à leur arrivée récente et aux élus, plutôt qu'à la co-coordination : *« si ça se trouve, même s'il y avait qu'une seule directrice, on aurait quand même le même phénomène »* (D3). Elle en tire une remarque qui rejoint le paradoxe de la fluidité (2.4) : si les coordinatrices ne se contredisent pas d'une réunion à l'autre, c'est aussi *« comme elle nous*

donne pas trop d'avis, parce qu'en fait c'est les élus » qui décident (D3). La cohérence vue du dehors peut venir de ce que la décision se prend ailleurs.

Une frontière qui se déplace

La frontière entre direction et gouvernance se déplace, et dans les deux sens. Au cas C, voyant que le bureau avait *« l'impression de beaucoup porter les questions RH »*, le codirigeant chargé du personnel l'a pris *« comme une attente »* et a tout repris. Avec le recul, il estime : *« j'aurais dû remettre aussi en responsabilité plus fortement l'employeur »* (C). Au cas D, c'est l'inverse. Sans direction, le bureau tranche ce que les coordinatrices instruisent, et le président dit y passer plus de temps qu'au temps de la directrice, cinq à six heures lors d'une semaine exceptionnelle (D2), avec une limite : *« je ne vais pas prendre le N+1 pour tout le monde, c'est impossible »* (D2). Dans les deux cas, l'instance qui s'est étendue dit en ressentir le coût : un appui perdu au cas C, *« trop de responsabilité »* pour le président au cas D (D2).

Au cas C, le codirecteur décrit aussi trois coprésidents qui *« avai[en]t vraiment du mal à fonctionner ensemble »* et n'avaient pas de temps d'échange en dehors de ceux qu'il organisait. Il les sollicitait séparément, chacun sur les sujets où sa légitimité était reconnue, ce qui lui a *« coûté beaucoup d'énergie »* (C). La direction peut ainsi porter une partie de la coordination des élus eux-mêmes. C'est son interprétation rétrospective, sans le récit des élus concernés.

Deux mécanismes venus du terrain

Le premier mécanisme est celui d'une gouvernance qui compte sur la codirection. Deux récits, venus de places différentes, décrivent la même attente. Au cas C, le codirecteur met en garde contre *« la dimension très baguette magique »* (C). Au cas D, le président la décrit depuis le bureau, à propos de l'ancienne codirection : *« on croit quelque part qu'on va partager, en multipliant deux co, on maximise nos chances d'avoir une direction qui va […] tout gérer. Et nous, on est pépère en tant que président. Au final, c'est pas comme ça que ça s'est passé du tout »* (D2). Le partage de la direction est alors attendu comme ce qui décharge la gouvernance, non comme ce qu'elle doit accompagner.

Le second fait du bureau un recours pour l'équipe. Au cas D, le président voyait dans les démarches de salariés auprès d'administrateurs un contournement de la direction. Au cas C, le même canal est décrit comme un recours. Au début de 2023, pendant le trio et une absence dans la codirection, une salariée prépare le conseil directement avec un membre du bureau. Avec une collègue, elle alerte le bureau, par l'instance de dialogue interne et les délégués du

personnel, quand une priorité fixée par la direction met en risque la préparation des comptes : *« [ça] a été réglé hyper rapidement »* (C3). Son souci, dit-elle, était de ne mettre en difficulté ni la codirigeante restée seule, ni l'équipe, ni le conseil. La même entrée dans la gouvernance sert donc de contournement quand la direction est contestée, et de recours quand elle fait défaut.

6.4 Faire tenir le dispositif, pour les personnes et pour l'équipe

Trois questions guident cet axe. Que coûte la codirection, et à qui ? La fonction de direction reste-t-elle accessible, et est-elle exercée ? Que se passe-t-il quand elle fait défaut ? Pour y répondre, il faut distinguer la charge, l'absence, la disponibilité, la légitimité et les relais de l'équipe, qui ne relèvent pas tous de la lisibilité.

Ce que coûte la codirection, et qui le supporte

Des réunions régulières existent (A, C, E), mais aucun temps de coordination n'est inscrit dans une fiche de poste, et le cas B n'a pas de temps d'échange fixe. Au cas C, la codirectrice chiffre le temps du binôme : *« entre une demi-journée et une journée par semaine »* (C2). Au cas D, des moyens accompagnent l'expérimentation : une rémunération complémentaire temporaire, un jour de travail de plus pour l'une des coordinatrices, le recrutement d'une personne qui reprend une partie des missions de l'autre (D). Mais le temps de coordination n'y est pas chiffré (*« c'est pas vraiment établi encore »*, D), et les missions de base prennent du retard. Ce temps est peu visible pour l'équipe : *« Dans les coulisses, nous on voit pas du tout […] le nombre d'heures que [les codirigeants] ont dû passer »*, dit une salariée du cas C à propos des codirigeants de 2023-2025 (C3).

Les récits de surcharge sont nombreux. Au cas C, deux des trois codirigeants de 2023 ont connu de longues absences. L'un décrit son épuisement professionnel (*« je me suis retrouvé seul et je me suis retrouvé du coup à vouloir en faire deux fois plus »*, C) et nomme un travail qui y contribue : une *« coordination presque sans direction, de facilitation sans direction »* qui *« prend du temps, et les semaines ne font que cinq jours »* (C). Au cas D, la responsable administrative décrit *« une surcharge de travail énorme »* (D). Ces récits sont compatibles avec P4, mais la part de la coordination ne peut pas être isolée. Au cas C, elle se mêle à la croissance de l'équipe (5.3), aux absences successives et à une réduction d'effectifs.

La salariée du siège avance une autre explication, que les codirigeants n'avaient pas donnée, le cumul des fonctions. Ce qu'elle observe, *« c'est : je garde toutes les fonctions que j'ai et en plus je deviens codirecteur »*. Ceux qui se sont *« écroulés »* l'ont été, selon elle, faute d'*« une*

vision de vraiment ce que ça va être, la réalité » (C3). Elle a posé la question aux candidats à la direction suivante : *« Dis-moi ce que, dans la moitié de ton poste, tu vas laisser à d'autres, parce que tu pourras plus le faire »* (C3). Sa question rejoint la quatrième proposition (P4).

Au cas A, la charge a été allégée par la délégation du management hiérarchique aux responsables de pôle, quand les codirectrices n'arrivaient *« plus à assurer [leurs] missions de codirection de manière satisfaisante »* (A). Au cas E, la coprésidente insiste sur l'équité perçue de l'engagement : *« on se dit qu'on en fait autant l'un que l'autre. Je crois que ça aussi, c'est important »* (E). Elle parle moins d'heures comptées que du sentiment que chacun porte sa part, une attente qui pourrait, poussée trop loin, devenir une norme de surinvestissement (Cottin-Marx, 2020).

Au-delà des valeurs citées (*« le partage »*, *« le collectif »*, A, *« la confiance »*, *« la communication »*, D), quelques pratiques organisent ce travail. Au cas A, un comité stratégique mensuel réunit les deux codirectrices et quatre salariés tirés au sort pour un an. C'est *« une instance d'échange »*, non *« une instance de décision »* (A), qui ouvre la discussion sans partager le pouvoir. Au cas F, chaque mission est confiée, *« dans l'idéal »*, à deux personnes, l'une qui sait faire et l'autre qui apprend, *« pour nos partenaires, de ne pas réduire l'association à une seule personne »* (F). Au cas C, chaque réunion du binôme commençait par un *« point météo »*, pour savoir si l'autre était disponible pour un sujet difficile ou s'il valait mieux le reporter (C2).

Une direction accessible et exercée

Vue de l'équipe, trois questions doivent être tenues distinctes. Sait-on qui solliciter ? Peut-on joindre cette personne ? Peut-elle donner une réponse qui engage la direction ? La première relève de la lisibilité, la deuxième de la disponibilité, la troisième de la légitimité.

Interrogés sur ce qui permet à l'équipe de savoir à qui s'adresser, les codirigeants répondent de façon proche, en s'appuyant sur l'absence de plainte : *« Le salarié, il sait de quelle direction il dépend […] ça pose pas de difficulté »* (A), ou encore *« en tout cas on n'a pas eu de remontée comme quoi la séparation n'était pas claire »* (B). La coprésidente du cas E répond avec franchise : *« Je sais pas. Je sais pas vraiment. C'est vrai que c'est un sujet que j'ai jamais abordé avec eux »* (E). Or, une absence de plainte peut signaler une direction lisible comme une équipe qui ne remonte pas ses difficultés. Au cas C, l'interviewé récuse d'ailleurs le mot : *« l'enjeu, c'est moins d'apporter de la lisibilité aux collègues, parce qu'en fait, comme nous, on ne sait pas déjà […], ce sera pas vrai »* (C).

Au cas C, l'absence de plainte perçue ne vaut pas absence de plainte. Une salariée dit avoir signalé le manque de clarté des rôles à son codirigeant référent lors de ses rendez-vous mensuels, *« depuis trois ans »* : *« ça tient […] parce que les gens sont portés par la valeur […], mais tout le monde se porte une charge mentale parce qu'on sait pas où ça s'arrête, en fait, ce qu'on doit faire »* (C4). La difficulté remontait, mais elle n'a pas modifié l'organisation. Cela ne dit rien des cas A et B.

Les épisodes racontés relèvent de ces trois questions. La compréhension des rôles, c'est-à-dire la lisibilité au sens strict, est en cause dans la réintégration de l'interviewé du cas C, qui, de retour en 2026 après plusieurs mois d'absence, dit *« ne pas forcément bien comprendre qui faisait quoi ou qui décidait sur quoi »* (C). Une salariée de trois ans d'ancienneté dit s'être rendu compte récemment qu'une collègue siège au comité de direction : *« je pensais pas qu'elle était vraiment au même niveau »*, puis *« c'est dur à assumer, même pour nous c'est dur. Clairement, ça change tout le temps »* (C4). Pour elle, c'est la composition même de la direction qui est difficile à connaître. La légitimité est en cause au cas D, où l'équipe sait à qui s'adresser, selon les coordinatrices, mais où la parole d'une coordinatrice sans autorité hiérarchique n'est *« pas forcément prise au sérieux »* (D), parce que *« elles savent qu'on n'est pas N+1 »* (D). Le rôle n'y est encore ni écrit ni validé, et c'est l'autorité qui est contestée.

Au cas D, le regard extérieur à la co-coordination vient du président et d'une partenaire. Le trio de l'hiver 2026 paraissait excellent au président (*« Trois cerveaux. C'était impressionnant »*), qui découvre ensuite les plaintes de salariées : *« moi, j'avais pas cette lecture-là »* (D2). L'écart sépare ici le conseil et l'équipe. La partenaire entendue directement nuance ce que le président rapportait de partenaires qui n'y comprenaient *« pas grand-chose »* (D2). Elle sait vers qui se tourner, et les renvois de l'une à l'autre ne sont pas pour elle des erreurs d'adresse, car *« elles ont des regards complémentaires sur une même question et des responsabilités différentes »* (D3). Deux épisodes qu'elle raconte nuancent pourtant ce jugement : un point n'a pas été inscrit à l'ordre du jour d'une réunion du réseau, faute de savoir qui le présenterait, et un projet était inconnu de la coordinatrice chargée de la gestion à quinze jours du dépôt (D3). Un dossier n'était pas porté, ou pas relié à la bonne personne.

La présence

La grille rangeait la disponibilité parmi les dimensions associées à la lisibilité (3.5). Les salariées du cas C lui donnent un poids que le modèle sous-estimait, car une responsabilité peut être claire et son titulaire injoignable. La salariée du siège distingue les deux : *« ce qui a*

été vraiment pas possible, c'était la direction à distance. Donc c'est pas forcément les missions, comment elles sont dispatchées. C'était l'accès à la direction » (C3). Pendant la codirection de 2023-2025, les codirigeants travaillaient en région ou enchaînaient les réunions. Les points mensuels *« sautent souvent »* et les documents à signer attendent (C3). L'effet n'est pas seulement pratique : *« ça les a isolés »*, *« je sais pas ce que tu fais, et en plus je te vois pas »* (C3). De la direction actuelle, la même salariée dit : *« quand elle est là, je la vois »* (C3). La présence compte aussi entre codirigeants. Au cas B, les deux codirectrices viennent deux jours par semaine au siège, et *« on se croise, on ne se voit jamais »* (B).

L'attente d'une direction qui tranche

Dans plusieurs cas, ce qui freine est l'attente d'une personne qui tranche. La lenteur est la première limite citée au cas B, alors qu'au cas E elle vient après le risque de décider sans l'autre. L'autre frein est nommé dans les deux cas les plus horizontaux. Au cas F, c'est le réflexe du vote, que chaque nouveau bénévole rapporte de l'école, de la famille ou du travail. Le consensus, il faut *« le défendre, l'expliquer en permanence »* (F). Au cas D, c'est l'autorité qui manque : *« c'est pas facile à gérer de dire : bon, je suis pas ta chef, mais par contre ça, non »* (D). On peut appeler ce mécanisme venu du terrain « demander sans autorité ». Une coordination qui transmet des décisions qu'elle ne prend pas voit sa parole contestée, et les coordinatrices envisagent des entretiens en présence d'administrateurs pour être appuyées (D). Avant 2026, des salariés contournaient la direction par un administrateur : *« c'était limite un art »* (D2).

Au cas C, une salariée formule une attente voisine. *« On manque vraiment d'une direction »*, dit-elle, sans viser une configuration précise (C4) : *« on espère que la direction va nous apporter des éléments, et en fait c'est plutôt nous qui en apportons, et on reste des fois sans réponse sur des choix à faire »* (C4). Elle rattache ce manque à une culture : *« on va pas imposer des choses aux gens, donc on fait en sorte que chacun se débrouille comme il veut. Mais en fait, chacun qui se débrouille comme il veut, quand on est à plus de 20 personnes, à 35, [ça] épuise aussi »* (C4). Pourtant, elle ne réclame pas un chef unique. Elle juge la codirection *« une bonne idée en termes de soutien mutuel »*, à condition que *« ça matche entre les personnes »* (C4). Ce qu'elle attend, c'est que la fonction soit exercée, quel que soit le nombre de ceux qui la tiennent. Cette attente n'est pas propre à la codirection, puisqu'une direction unique peut, elle aussi, laisser une équipe sans réponse, mais le corpus ne permet pas de comparer (4.2). La codirection peut toutefois accentuer cette attente de deux manières.

Décider à deux demande de s'accorder d'abord, ce qui ralentit. Et lorsque le dernier mot n'est pas attribué, chacun peut attendre que l'autre tranche.

Quand la direction fait défaut

L'absence de l'un apparaît dans les trois codirections salariées et au cas D. Au cas A, la codirectrice restante n'a pas été *« en difficulté »*, mais *« moins à l'aise »*, *« parce qu'une prise de décision seule ou une prise de décision à deux, […] elle n'a rien à voir »* (A). Au cas B, la décision *« retombait que sur moi »* (B). Aux cas C et D, des absences ont modifié ou défait la codirection. Au cas A, rien n'est prévu si l'une part : *« non, nous n'avons pas de plan B »* (A). Pour l'équipe, l'absence a aussi pour effet qu'on cesse de s'adresser à la direction : *« On savait plus à force qui aller voir, et donc du coup on allait plus les voir »*. La salariée qui le dit, à propos de la codirection de 2023-2025, a connu *« une année sans »* responsable stable (C3). Elle fait de l'anticipation des absences, savoir à l'avance qui reprend quoi, le signe qu'une direction fonctionne (6.1).

L'absence peut aussi être absorbée, comme au cas B. Le récit ne s'arrête pas à la décision qui *« retombait »* sur la codirectrice restante : *« au final ça s'est plutôt bien passé parce que tout le monde a bien pris sa part »*, et *« les présidents ont été très présents. J'ai pas senti que c'était lourd »* (B). Des collègues ont repris certaines missions, les coprésidents ont soutenu les décisions politiques, et une consultante extérieure est venue un à deux jours par semaine. La décision était seulement *« un peu moins rapide »* (B). Au cas C, au contraire, l'absence va de pair avec une concentration de la charge. Cette différence invite à regarder les relais et les moyens mobilisés autour du binôme, sans permettre d'en isoler l'effet.

Les relais de l'équipe

Dans les récits, quand la direction est absente, éloignée ou indécise, des salariés prennent le relais sans en avoir reçu le mandat. Ces relais ne sont pas tous de même nature. La plupart relèvent de l'entraide ou d'un report de charge. Deux salariées maintiennent le fonctionnement pendant une absence. Une chargée de projet s'appuie sur son binôme de projet, constitué à son arrivée en 2023, avant l'absence de son codirigeant référent : *« ce qui, moi, fait que ça tient, c'est parce qu'on est hyper organisés, carrés avec [mon binôme] »*, et *« c'est un peu : on va se débrouiller sans eux »* (C4). Un épisode, en revanche, montre une influence sur une décision : l'alerte au bureau qui a fait changer une priorité fixée par la direction. C'est un indice d'influence ascendante, qui ne suffit pas à parler de leadership partagé au sens de Pearce et Conger (2003). Les relais font tenir l'organisation (*« tout le*

monde a envie de faire de son mieux, vraiment, la direction comme ailleurs […]. Et c'est peut-être seulement ça qui fait que ça tient quand même », C4), mais ils ont un coût, qui n'est compté nulle part : *« tu te reposes sur des autres collègues, et au bout d'un moment, c'est eux qui tombent »* (C3). Dans la même association, l'accueil des nouveaux arrivants offre un exemple de relais organisé : autrefois assuré par le seul directeur, il est désormais préparé par plusieurs collègues, avec un référent et un calendrier (C3). La présence, l'attente d'une direction qui tranche et ces relais sont des éléments venus du terrain, surtout du cas C, à vérifier ailleurs (7.3).

Les codirigeants jugent leur codirection à leur entente, l'équipe à la présence, à la clarté et à la constance des réponses, et l'influence ne se laisse suivre que dans quelques épisodes. Quelles conditions de réussite ces résultats permettent-ils alors d'avancer ? C'est la question du chapitre 7.

Chapitre 7. Discussion

Ce chapitre reprend les trois axes pour dire ce que les résultats apportent à la problématique et à la littérature présentée en première partie (7.1 à 7.3). Il fait ensuite le bilan des écarts posés au chapitre 3 et des cinq propositions, avant de répondre à la problématique (7.4). Il ne revient pas sur le détail des épisodes, présentés au chapitre 6, auxquels il renvoie.

7.1 Décider à plusieurs : une règle commune plus qu'un découpage

Le 6.2 rapporte deux épisodes d'influence entre codirigeants, et un troisième où une décision reconnue n'est pas exercée. Avoir le dernier mot et l'exercer ne se confondent donc pas. Au cas B, le poids de la codirectrice chargée de la gestion dépend d'une permission de sa collègue ou d'une majorité autour de la table, ce qui rappelle la direction « sur invitation » de Döös (2015), sans la subordination formelle qu'elle suppose.

Le coût du découpage, et la règle dite

Le corpus retrouve, par un autre chemin, le résultat de Döös (2015) : diviser les tâches creuse un écart entre ce que chacun sait, qu'il faut combler par la communication. Les deux binômes les plus stables (A et B) sont aussi les plus découpés, et c'est là que la difficulté à parler pour l'autre apparaît. La formule « signer pour l'autre, pas parler pour lui » résume cette difficulté : une délégation permet d'assurer la signature, sans donner à chacun ce qu'il faut savoir pour défendre le dossier de l'autre. Plutôt que de choisir entre découper et partager, il faut donc regarder ce que le découpage laisse sans règle commune.

Le corpus nuance pourtant l'opposition entre découper et mettre en commun, comme le font Döös, Sturesson Stabel et von Knorring (2025). Partout, domaines séparés et décisions communes coexistent. Ce qui distingue les cas est moins le degré de découpage que l'existence d'une règle commune entre codirigeants et d'un recours connu de l'équipe, ce qu'O'Toole *et al.* (2002, cités par Nascimento, 2022) suggéraient déjà. Qu'est-ce qui rend une telle règle opérante : son écriture, son usage, ou sa connaissance par ceux qui doivent s'y référer ? Au cas A, une règle orale, s'accorder avant de répondre, a répondu aux sollicitations parallèles que décrit Nascimento (2022), et le recours en cas de désaccord a été dit à l'équipe. Au cas C, une règle écrite mais non transmise n'a pas survécu au changement de comité. Le contraste suggère que l'usage et la connaissance de la règle comptent davantage que son écriture, sans que deux cas suffisent à l'établir. Une règle prescrite n'est pas pour autant une façade. Hargreaves (1994) appelle « collégialité artificielle » une collaboration obligatoire, fixée dans le temps et conçue pour produire des résultats prévisibles (cité par Datnow, 2011), mais Datnow (2011) observe que, là où la confiance préexistait, des réunions imposées sont devenues de véritables lieux de collaboration. Une règle commune aide d'abord les codirigeants à se coordonner et à répondre de façon cohérente. Le cas A en témoigne, mais les entretiens n'y rapportent aucun épisode précis où l'une aurait modifié le choix de l'autre. La stabilité du fonctionnement ne suffit donc pas à conclure à une influence réciproque. P1 opposait le découpage à l'explicitation d'un tout commun. Le matériau suggère plutôt de distinguer trois choses : la répartition des domaines, la règle de décision commune, et sa communication. C'est la troisième qui manque le plus, et l'écrit, quand il existe, manque surtout d'actualisation et de transmission. Au cas C, les voix de l'équipe confirment que le découpage d'une fonction entre plusieurs codirigeants peut être vécu comme un éparpillement, ce qui rejoint la responsabilité diluée que recensent Chen et Zhang (2023).

Le portage des logiques : ce qui s'efface quand il n'y a pas deux métiers

Gibeau *et al.* (2020) montrent que, dans les binômes soin-gestion, une logique tend à absorber l'autre. Leur modèle suppose que chaque logique est portée par une personne qui a son métier. Le cas B reproduit ce modèle, et le corpus permet de lui comparer deux des situations posées au 3.3 (5.5) : aucune personne dédiée à l'une des logiques (A), et une subordination de la gestion au projet, voulue après le trio (C). Les trois cas rejoignent trois des réponses à des exigences contradictoires décrites par Jarzabkowski, Lê et Van de Ven (2013) : séparer (A), subordonner (C), s'opposer puis ajuster (B, l'apprentie).

Dans le seul cas qui ressemble au modèle de Gibeau (B), la logique de gestion n'est pas absorbée, puisqu'elle peut l'emporter, comme dans l'épisode de l'apprentie. Mais ce qui a failli s'effacer, selon le récit de l'interlocutrice, n'est pas une logique. C'est une personne, qui adaptait ses sujets à l'humeur de sa collègue. C'est ce que posait le chapitre 3 pour des codirigeants qui ne portent pas deux métiers, en ajoutant que c'est plus difficile à repérer. Le cas B suggère que ce risque existe même lorsque les deux logiques sont bien portées. Une hypothèse plausible relie cet effacement à l'asymétrie d'ancienneté et de titre, c'est-à-dire à la codirectrice qui « laisse la place » ou non, et au titre historique conservé. Un seul récit ne permet pas de départager cette hypothèse et les autres explications possibles, comme le contenu des logiques, les compétences ou les personnes. Le même récit rapporte une place qui s'est élargie avec le temps, si bien que le diagnostic ne vaut pas pour les quatre années.

Au cas A, où chacune porte projet et gestion de son domaine, le risque le plus visible est différent. Ce n'est pas l'absorption d'une logique, mais la difficulté à parler pour l'autre. Kreutzer et Jäger (2011) recommandent justement que le directeur et le président incarnent chacun les deux identités, bénévole et gestionnaire, plutôt que d'en porter une seule. Le cas A s'en approche. Le corpus ne permet pas de dire laquelle de ces configurations est la plus fragile. Michaud et Saucier (2022) décrivent des configurations comparables dans l'économie sociale québécoise. L'apport du mémoire est de les examiner dans un contexte français, pas de les découvrir.

Le paradoxe de la fluidité (2.4) prend alors une forme particulière. Au cas C, les codirigeants disent s'être bien entendus, et pourtant les récits relient la dégradation du dispositif à la surcharge. Ils ne permettent pas de démêler ce qui a le plus pesé, de la coordination, de la croissance ou des absences. Le flou entretenu que décrit Empson (2020), au profit d'un cercle restreint, n'y apparaît pas. Les récits évoquent plutôt l'absence de temps reconnu pour entretenir le partage, et l'absence de transmission de ce qui avait été clarifié. La fluidité peut donc cacher autre chose qu'un renoncement : une usure.

7.2 Codirection et gouvernance élue : une relation triangulaire

La littérature du *co-leadership* traite peu de la gouvernance élue (2.6), et le rapport du HCVA (2026) traite surtout de la gouvernance sans parler de codirection. C'est à leur jonction que le corpus est le plus riche.

Cornforth (2004) assigne au conseil une double tâche, soutenir la direction et la contrôler (3.4). Que devient-elle quand la direction est tenue à plusieurs ? Le corpus suggère qu'elle se

déplace plutôt qu'elle ne se règle une fois pour toutes. Au cas C, la direction a repris les questions de personnel, que le bureau avait l'impression de trop porter. Au cas D, faute de direction, le bureau a absorbé la fonction de direction. C'est l'« ordre négocié » que Cornforth et Macmillan (2016) observaient entre un président et un coordinateur, avec une frontière que les crises déplacent.

La codirection ajoute un élément que ce binôme président-coordinateur ne pouvait pas montrer : la relation avec le conseil devient triangulaire. Un élu peut faire majorité avec l'un des codirigeants (cas B). L'un des codirigeants peut détenir seul l'information du bureau, sauf si les deux y vont ensemble (cas C). Le bureau peut aussi servir de tiers en cas d'impasse (cas A). Encore faut-il que le conseil forme un interlocuteur. Au cas C, il était pluriel, et relier ses membres était un travail qui pouvait reposer sur une seule personne (6.3).

Les interventions du bureau ne sont pas de même nature, et leurs effets sur le partage diffèrent. Le soutien laisse la décision aux codirigeants et la rend plus facile à tenir : au cas B, pendant l'absence d'une codirectrice, les coprésidents ont soutenu les décisions politiques, et au cas C, le bureau a appuyé une décision sensible relative au personnel (6.3, 6.4). Le recours tranche un désaccord que les codirigeants n'ont pas résolu, selon une règle connue de l'équipe, comme au cas A. La participation à l'arbitrage fait entrer des élus dans une décision déléguée : au cas B, une majorité s'est formée autour de la table, et la décision reconnue à la codirectrice ne s'est pas exercée. Avec la reprise de responsabilité, enfin, la décision passe au bureau : au cas D, c'est le président qui instruit et qui conclut. Quand le bureau intervient, aide-t-il les codirigeants à décider, ou change-t-il le poids de chacun ? Le soutien et le recours semblent les aider. La participation peut déplacer l'équilibre entre eux, et la reprise leur retire la décision. Faute d'avoir eu accès aux statuts et aux délégations (6.3), les entretiens ne permettent pas toujours de distinguer ces formes, ni de dire laquelle domine.

Pourquoi la frontière se déplace-t-elle ? Écrire les rôles, comme le préconise le HCVA, peut y aider. Mais les récits invitent aussi à regarder comment chaque instance assume, dans les faits, ses responsabilités. Le président du cas D attendait d'une codirection qu'elle permette à la présidence d'être « pépère » (6.3). Cette attente admet deux lectures. Selon la première, la frontière se déplace moins par défaut de description que parce que l'une des instances se retire, et une meilleure description des rôles n'y suffirait pas, comme le suggérait la mise en garde d'Ostrower et Stone (2006, cités par Cornforth et Macmillan, 2016) contre une lecture prescriptive de la relation entre conseil et direction. Selon la seconde, elle traduit une contrainte de temps. Dans les petites associations, le conseil tend à prendre des rôles

opérationnels, et le temps disponible devient une ressource de pouvoir (Cornforth et Macmillan, 2016). À l'échelle nationale, ce temps est de plus en plus celui de présidents âgés : près de la moitié ont plus de 65 ans en 2021, et l'enquête nationale relie ce vieillissement à l'arrivée à la retraite de générations « disponibles pour assumer des tâches exigeantes et chronophages » (Tchernonog et Prouteau, 2023, p. 122 et 365). Le président du cas D, encore en activité professionnelle, n'a pas ce profil. Il consacre pourtant davantage de temps à l'association depuis que les sujets opérationnels lui sont revenus, et en pose lui-même la limite (6.3). Le corpus ne permet pas de départager ces deux lectures. Dans les deux cas, confier la direction à plusieurs demande au conseil de préciser ce qu'il garde, la manière dont il intervient dans les décisions déléguées, et l'accès de chacun des codirigeants à l'information.

L'interlocuteur unique, enfin, n'a pas l'importance que P3 lui donnait pour les codirections salariées. Le cas E confirme l'obstacle administratif que relève le HCVA pour la coprésidence. Dans les codirections salariées, en revanche, chaque partenaire semble avoir son codirigeant. Cela peut relever d'une spécialisation prévue, mais aussi créer une dépendance à un interlocuteur, qui personnalise les relations partenariales, sans qu'un déplacement du pouvoir soit documenté.

7.3 Faire tenir le dispositif : la charge, la présence et les relais

Le partage alourdit-il la charge ? Les recensements le laissaient entendre : charge non réduite, temps de coordination insuffisant (Döös et Wilhelmson, 2021 ; Chen et Zhang, 2023). Le corpus va dans le même sens, sans pouvoir isoler la part de la coordination, mêlée à la croissance et aux absences (6.4). Il montre en revanche où ce coût se cache : dans le cumul d'un ancien poste et de la codirection, dans la coordination d'une gouvernance plurielle (6.3), dans ce que l'équipe reprend sans mandat. De tous les mécanismes du modèle de travail (tableau A6.7), c'est l'épreuve de l'absence qui revient le plus (A, B, C, D). Elle révèle que même un dispositif ancien peut avoir peu organisé la transmission.

L'image du chef : ce que les équipes attendent d'une direction à plusieurs

Le 2.5 faisait l'hypothèse que les salariés jugent une direction à partir d'une représentation implicite, celle d'une personne, disponible, qui tranche (Lord *et al.*, 2020). Les cas D et F l'appuient, et montrent comment cette attente résiste au partage (6.4). Cette résistance traduit-elle une hostilité au partage ? Les récits décrivent plutôt des habitudes : l'attente d'une

personne qui tranche (D), le réflexe du vote (F). Dans le médico-social, absent du corpus, un dirigeant fait d'ailleurs de la figure du chef qui décide une tradition du secteur (8.2).

Pourquoi la présence pèse-t-elle autant dans le jugement des salariées (6.4) ? Une direction à plusieurs n'est pas forcément plus présente qu'une direction seule. Si chacun est absorbé par son domaine et par la coordination avec l'autre, elle peut même l'être moins. La co-location des codirigeants figure parmi les conditions favorables dans onze des articles recensés par Döös et Wilhelmson (2021). Dans des codirections de santé et d'action sociale, le bureau partagé donne aux salariés l'impression que les deux leur répondent (Klinga *et al.*, 2016). Pour Detchessahar, le management est absorbé par les réunions, alors que les salariés réclament « un retour du management sur la scène du travail » (Detchessahar, 2019, § 9).

Cette attente éclaire deux résultats. D'abord, la lisibilité ne se réduit pas à l'information. Au cas D, la transparence a été rétablie, selon les coordinatrices, sans que l'autorité suive. C'est ce que suggérait la littérature sur le conflit et l'ambiguïté de rôle (Kahn *et al.*, 1964 ; Rizzo *et al.*, 1970). Une note de service ne suffit pas, parce que le problème est moins de savoir qui fait quoi que de reconnaître à une parole le poids d'une décision. Ensuite, la reconcentration n'est pas toujours la dérive, dans l'ombre, que décrit la littérature (2.4). Le cas F montre une autre issue. En nommant un directeur bénévole, l'association a officialisé un rôle déjà tenu de manière informelle, pour que les salariés ne reçoivent plus des consignes de tous côtés. Donner un interlocuteur là où cette attente est légitime, et seulement là, peut protéger le partage ailleurs. Une codirection n'a donc pas à supprimer toute figure qui tranche. Elle doit dire où cette figure se trouve et sur quoi elle porte, ce qui rejoint la règle commune de décision du cas A. Gabriel (2023) nomme cette tension le paradoxe de l'autorité : une autorité qui tire sa légitimité du collectif risque de s'y diluer si sa source n'est pas identifiée et légitimée. Reprenant Detchessahar, elle distingue aussi le « grand sens », la mission, du « petit sens », la manière de bien travailler au quotidien (Gabriel, 2023, p. 279-280). Une salariée du cas C en donne une illustration : les gens sont *« portés par la valeur »*, mais on *« sait pas où ça s'arrête »* (C4).

Le partage au sommet et les relais de l'équipe

Le 1.1 distinguait, avec Denis, Langley et Sergi (2012), le partage du leadership dans les équipes et la mise en commun du leadership au sommet, et l'enquête s'inscrivait dans le second courant. Le cas C suggère que les deux peuvent se rencontrer. Quand la codirection fait défaut, des salariées, des binômes de projet ou des coordinateurs prennent en charge des

tâches, et parfois des décisions, que personne ne leur a confiées (6.4). Crevani, Lindgren et Packendorff (2007) montraient que la direction se construit souvent à plusieurs sous un organigramme à une seule tête. Au cas C, on le voit aussi sous un organigramme à plusieurs têtes, quand celles-ci font défaut.

Si l'organisation tient malgré tout, est-ce grâce à la solidité de la codirection, ou parce que l'équipe compense ses difficultés ? Au cas C, les récits penchent vers la seconde lecture. La plupart de ces relais consistent à reprendre du travail, ce qui ne démontre pas, à lui seul, un partage du leadership. L'alerte qui a fait changer une priorité fixée par la direction (6.4) constitue en revanche un indice d'influence.

Le caractère subi et le coût de ces relais sont une autre question. Ils naissent d'un manque, ne sont pas reconnus, et usent ceux qui les portent, mais un processus d'influence peut être contraint, informel et épuisant tout en relevant du leadership partagé. La différence entre une coopération préparée, comme l'accueil des nouveaux arrivants au cas C, et une coopération contrainte compte alors autant que la coopération elle-même.

La littérature sur les équipes, qui associe ce partage à de meilleurs résultats lorsque la confiance et l'interdépendance sont élevées (Wu *et al.*, 2020), éclaire peu ces formes subies. La critique de Bolden (2011), pour qui le discours sur le leadership partagé laisse de côté les questions de pouvoir et de responsabilité, prend ici un tour concret. Là où *« tout le monde est responsable, personne [n'est] responsable »* (C4), le partage risque de devenir une dilution. Freeman (1972) aide aussi à lire ces relais, avec une nuance. Dans un collectif qui refuse d'imposer, la structure ne disparaît pas, elle devient informelle, mais ici au détriment de ceux qui compensent, et non au profit d'un cercle restreint comme chez Empson (2020).

Faute de lieu où arbitrer les tensions du travail, des équipes les prennent « en charge seules […] sans espoir de pouvoir transformer l'organisation » (Detchessahar, 2019, § 8). Dans les brigades de cuisine étudiées par Lortie, Cabantous et Sardais (2023), le collectif prend la main au plus fort du service, puis la rend à la hiérarchie. Au cas C, l'instabilité dure, selon une salariée, de janvier 2023 à l'été 2025, et le relais ne rend pas la main. Au cas D, l'équipe *« s'était débrouillé[e] un peu tout seul[e] »* en 2025, ce qui est l'une des raisons de la co-coordination (D). Un relais reconnu peut donc contribuer à fonder une organisation.

7.4 Réponse à la problématique

Les trois écarts du chapitre 3 à l'épreuve du corpus

Le chapitre 3 posait trois écarts possibles entre le terrain associatif et les terrains de la littérature. Le premier, une codirection née d'un événement, se retrouve dans quatre des six cas. Faute de comparaison avec d'autres secteurs, le corpus ne permet pas d'en faire une particularité associative. L'enquête documente davantage les difficultés d'actualisation et de transmission du cadrage, qui touchent aussi le seul cas conçu (C), que l'effet de l'origine elle-même. Le deuxième, des codirigeants qui ne portent pas deux métiers, se retrouve aussi dans le corpus et oblige à distinguer plusieurs manières de porter les logiques, sans supprimer le risque d'effacement, qui se déplace de la logique vers la personne. Le troisième, la gouvernance élue, est celui que le corpus documente le mieux. Les autres mécanismes observés (le coût du découpage, la charge de coordination non reconnue, l'absence de plan en cas de départ) ne paraissent pas liés au statut associatif et rejoignent ce que Döös et Wilhelmson (2021) recensent ailleurs. Un dernier point concerne le nombre. Dans le corpus, deux trios se sont réduits, chaque fois par le départ du dernier arrivé, tandis que les deux binômes les plus anciens (A et B) durent. Gabriel (2023) observe un mouvement voisin, avec un partage d'abord large, qui se resserre sur les membres historiques.

Bilan des propositions

Les cinq propositions ont été formulées à partir de la littérature, puis reformulées en partie pendant l'enquête (3.5, annexe 3). Le tableau 9 indique ce que l'enquête permet d'examiner pour chacune, et non un verdict de validation. Les reformulations restent des pistes.

Tableau 9. Ce que l'enquête permet de dire des cinq propositions. *Source : l'auteur.*

Proposition (formulation du 3.5)	Ce que le matériau permet d'en dire	Reformulation retenue
P1. La lisibilité dépend plus de l'explicitation d'un partage portant sur un tout commun que du découpage	Examinée depuis l'équipe dans un seul cas (C) : une fonction découpée, vécue comme éparpillée, et un critère de cohérence des réponses que partage une partenaire (D). Appuis indirects aux cas A et C	Une règle commune de décision, avec un recours connu des autres, peut aider à se repérer, même avec des domaines séparés. Vue de l'équipe, savoir à qui s'adresser ne suffit pas : il faut aussi pouvoir joindre les codirigeants et obtenir des réponses constantes
P2. Une codirection sans désaccord raconté pourrait être une codirection où l'un s'est effacé	Non établie : les silences ont plusieurs explications. L'effacement raconté (B) n'est pas un silence, et au cas C un désaccord se règle par un retrait choisi	L'absence de désaccord raconté ne suffit pas à qualifier le partage. Il faut reconstituer, sur plusieurs décisions, qui propose, qui objecte, ce qui change et qui tranche
P3. Le soutien de la gouvernance aide, et l'exigence d'un interlocuteur unique reconcentre	Les élus interviennent dans les décisions difficiles, sous des formes pas toujours établies. L'interlocuteur unique est surtout exigé dans la coprésidence (E). L'accès égal au bureau compte (C), et le bureau sert de recours à l'équipe (C3)	La gouvernance peut soutenir, servir de recours, participer à l'arbitrage ou reprendre une décision. Son effet sur le partage dépend du périmètre confié et de l'égal accès des codirigeants à l'information
P4. Un coût de coordination non prévu se paie en surtravail du plus engagé	Surcharge rapportée, sans que la part de la coordination puisse être isolée. Charge déplacée vers le président (D) ou vers les salariés, cumul des fonctions (C3, C4). Moyens partiels au cas D	Un temps de coordination non reconnu peut contribuer à la surcharge. Il faudrait le comparer à la charge totale, et suivre ce qu'il reporte sur l'équipe
P5. Une codirection née d'un manque, dont les codirigeants ne portent pas deux logiques distinctes, ne repose pas sur les mêmes conditions qu'une codirection conçue pour arbitrer deux logiques	Deux idées à séparer. L'origine : quatre partages sur six naissent d'un événement, mais le matériau documente surtout les difficultés de mise à jour et de transmission du cadrage, y compris au seul cas conçu (C). Les logiques : portées par deux personnes (B), par chacune pour son domaine (A), ou avec la gestion placée sous le projet (C)	L'enquête documente davantage l'actualisation et la transmission du cadrage que l'effet de l'origine. Une personne peut s'effacer sans que sa logique disparaisse (B). Au cas A, où chacune porte les deux logiques, le coût observé est la difficulté à parler pour l'autre

L'enquête oblige aussi à revoir la grille. Dans le tableau 5, c'était surtout aux codirigeants de juger la charge. Or le terrain montre qu'elle peut glisser vers le président (D) ou vers des salariées qui assurent la continuité sans mandat (C). Le conseil et l'équipe ont donc aussi leur mot à dire sur la charge. La disponibilité, que la grille initiale rangeait près de la lisibilité, demande enfin un examen à part : savoir qui est responsable ne dit pas si cette personne est joignable (6.4).

Réponse aux deux questions

À quelles conditions une codirection associative partage-t-elle réellement le leadership, et à quelles conditions ce partage réussit-il ? Les bilans qui précèdent ne permettent pas d'énoncer des conditions démontrées, mais ils permettent de répondre séparément aux deux questions.

Sur l'existence du partage, les entretiens rapportent peu d'épisodes où une proposition ou une objection modifie une décision (6.2), ce qui tient aussi à ce que des récits rétrospectifs peuvent saisir. Là où le partage est rapporté, trois appuis possibles ressortent. Le premier est une règle commune de décision, avec un recours connu des autres, qui favorise la coordination et la cohérence des réponses sans garantir que chacun infléchisse les choix de l'autre. Le deuxième est la possibilité d'objecter ou de poser une limite. Qu'une limite reconnue reporte une charge sur l'autre, comme au cas C, relève en revanche de la réussite, et plus précisément de la tenue du partage. Le troisième est l'égal accès des codirigeants à l'information du bureau (7.1, 7.2).

Sur la réussite, les récits font ressortir des points de vigilance qui touchent surtout la gouvernance et la tenue du dispositif. Côté gouvernance, il s'agit de ce que le conseil garde, de la manière dont il intervient dans les décisions déléguées et de la répartition du travail qui relie les élus entre eux (7.2). Côté fonctionnement, il s'agit d'un temps de coordination rarement reconnu, de la charge qu'une limite posée par l'un peut reporter sur l'autre, d'une transmission rarement organisée avant une absence, et de la présence de la direction auprès de l'équipe (7.3). Les actions qui peuvent en découler relèvent des implications pratiques (8.1).

Les cas A et C font voir pourquoi les deux questions doivent rester distinctes. Au cas C, les récits montrent une influence réciproque pendant le binôme (2024 à mi-2025), mais dans une trajectoire plus longue (2023 à 2025) fragilisée par les absences, la croissance de l'équipe et les changements de configuration. Au cas A, la codirection tient depuis 2017 sur des domaines séparés, sans que l'influence de l'une sur l'autre y soit documentée.

Le tableau 10 reprend ces deux questions pour chacune des six associations. Il ne rend pas de verdict. Il indique jusqu'où va la preuve : ce que le matériau documente, ce qui est seulement déclaré, ce qui manque. Ces lectures sont celles de l'auteur, et leur solidité dépend du nombre de voix entendues, indiqué dans la dernière colonne.

Tableau 10. La réponse à la problématique, cas par cas. *Source : l'auteur, d'après les chapitres 5 et 6 et l'annexe 6 (tableau A6.2).*

Cas	Partage de l'influence : ce que montre le matériau	Ce que les récits disent de la réussite (quatre dimensions)	Sur quoi repose le jugement
A	Partage déclaré (règle commune, comité hebdomadaire). Aucun épisode d'influence réciproque raconté	Plutôt favorables : tenue depuis 2017, surcharge réduite. Points faibles : aucun plan en cas de départ, difficulté à parler pour l'autre	Une codirectrice. Aucune voix de l'équipe

Cas	Partage de l'influence : ce que montre le matériau	Ce que les récits disent de la réussite (quatre dimensions)	Sur quoi repose le jugement
B	Un indice documenté, inégal : la gestion pèse sur une décision (l'apprentie) par un dernier mot accordé, après une période où l'interlocutrice dit avoir cherché sa place	Contrastés : le binôme tient en s'adaptant, mais sans règle de décision ni temps d'échange fixe, et une majorité peut se former avec les élus	Une codirectrice. Aucune voix de l'équipe
C	Les indices les plus nets du corpus, pendant le binôme (2024 à mi-2025) : décisions structurantes prises ensemble, une proposition qui modifie le choix de l'autre, un désaccord réglé sans effacement. Aucun partage équilibré établi sur l'ensemble des décisions	Défavorables sur l'ensemble de la trajectoire (2023 à 2025), et non sur le seul binôme : deux longues absences, trois configurations en trois ans, schéma de décision non transmis. Vue de l'équipe, une direction peu présente et des rôles flous	Les deux anciens codirigeants et deux salariées
D	Autorité décisionnelle au bureau : les coordinatrices préparent ensemble, et leur influence sur les choix du bureau n'est pas documentée	Trop tôt pour le dire : année test, surcharge rapportée, charge déplacée vers le président. Adresse claire selon les coordinatrices, partenaires pas tous informés	Les deux coordinatrices, le président, une partenaire
E	Partage déclaré jusqu'en 2026, d'après le récit : aucune décision sans l'accord de l'autre, sans épisode d'influence raconté. Moins depuis, avec un déséquilibre d'engagement	Contrastés : le dispositif a survécu au changement de coprésident, au prix d'un fonctionnement revu (point hebdomadaire, vote à la majorité). Lisibilité non vérifiée	La coprésidente
F	La décision est collective (consensus, mandats aux commissions), mais ce n'est pas une codirection	Favorables selon l'interlocuteur : aucune crise depuis 2014, des bénévoles qui restent. Une fonction de directeur bénévole a dû être créée pour les salariés	Le cofondateur, directeur bénévole

Chapitre 8. Implications pratiques et limites

8.1 Un outil pour engager ou revoir une codirection

L'outil suivant propose au conseil d'administration et aux codirigeants des questions à examiner ensemble. Construit à partir des situations rencontrées, il reste à expérimenter. Ses lignes suivent les trois axes du chapitre 6. La dernière colonne indique qui peut porter chaque action : le conseil d'administration, le bureau, les codirigeants, ou plusieurs d'entre eux ensemble.

Concrètement, l'outil peut servir à deux moments : à la création d'une codirection, ou lors d'un point annuel entre le bureau et les codirigeants. Chaque ligne part d'une situation et du problème qu'elle a posé dans au moins un des cas étudiés. Un premier échange d'environ deux heures peut être proposé. Chacun lit d'abord seul la première colonne et note les situations qu'il reconnaît dans l'association. La séance porte ensuite sur les deux ou trois situations citées le plus souvent, ou sur celles où les avis divergent. Pour chacune, le groupe répond à la question de la deuxième colonne, retient ou adapte l'action proposée, désigne qui

la porte et fixe une échéance. Le compte rendu sert de point de départ au bilan suivant. Les trois dernières lignes supposent de recueillir l'avis de salariés, par exemple au cours de quelques échanges courts avec des responsables de pôle ou un salarié récemment arrivé.

Tableau 11. Situations, questions et actions possibles. *Source : l'auteur, d'après le chapitre 6. Chaque ligne repose sur un petit nombre de cas.*

Situation observable et problème posé	Question à se poser	Action possible	Qui porte l'action
Décider à plusieurs (6.2)			
Les domaines sont répartis, mais rien n'est prévu pour décider ensemble : l'équipe peut recevoir deux réponses différentes	Sur quoi décidons-nous à deux, et comment répondons-nous ?	Une règle simple, comme au cas A : ne pas répondre avant de s'être accordés. Dire aussi à l'équipe ce qui se passe en cas de désaccord	Les codirigeants
L'un des codirigeants ne peut pas parler pour l'autre devant un financeur ou le conseil : la codirection dépend de la présence des deux	Est-ce un problème, et pour qui ?	Organiser des temps où chacun expose le domaine de l'autre	Les codirigeants
Articuler la codirection et la gouvernance élue (6.3)			
Le partage est décidé dans l'urgence d'un départ ou d'une crise, sans que personne ne dise pourquoi	Qui porte ce partage, et au nom de quoi ? Cette raison durera-t-elle au-delà de l'événement ?	Nommer le porteur et la raison d'être dans un document court	Le conseil, avec les codirigeants
Des élus interviennent, sans règle connue, dans des décisions déléguées à la codirection. Ils peuvent faire majorité avec l'un de ses membres	Dans quelles décisions le bureau intervient-il, et à quel titre ?	Une délégation écrite, et une règle sur la participation des élus aux décisions déléguées	Le conseil (délégation) et le bureau (règle de participation)
Le conseil attend de la codirection qu'elle le décharge, alors que le partage demande un accompagnement du conseil	Qu'est-ce que le conseil garde, et comment accompagne-t-il le partage ?	Revoir le rôle du bureau au moment où la codirection est créée	Le conseil
Faire tenir le dispositif, pour les personnes et pour l'équipe (6.4)			
Un salarié devient codirigeant sans quitter son poste d'origine : il cumule les deux	Que laisse-t-il de son poste d'origine, et à qui ?	Écrire ce qui est transféré, à qui et à quelle date, avant la prise de fonction	Le bureau, avec le futur codirigeant
La coordination « prend du temps » sans être comptée	Combien d'heures, et où sont-elles reconnues ?	Chiffrer ce temps et l'inscrire dans les fiches de poste	Les codirigeants, puis le bureau pour les fiches de poste
Une absence ou un départ se profile, et rien n'est prévu pour la continuité	Que se passe-t-il si l'un part demain ?	Un plan d'intérim écrit et connu de l'équipe (qui reprend quoi, ce qui est urgent), et réexaminer les rôles au retour	Les codirigeants, avec le bureau
Les codirigeants travaillent à distance ou enchaînent les réunions, et l'équipe ne sait pas quand les joindre	Quand l'équipe peut-elle les joindre ?	Des temps de présence connus, et des circuits de signature qui ne dépendent pas d'une seule personne	Les codirigeants

Situation observable et problème posé	Question à se poser	Action possible	Qui porte l'action
L'organisation de la direction change (arrivée, départ, passage de trois à deux) sans explication à l'équipe	Qu'a-t-on dit à l'équipe, et qu'a-t-elle compris de qui décide ?	Annoncer avec un organigramme à jour et un temps de questions. Ouvrir les postes de direction à candidature interne avec une fiche de poste accessible, comme au cas C en 2025	Le bureau et les codirigeants
Des salariés « se débrouillent sans » la direction	Qu'est-ce que l'équipe porte à la place de la direction, et le sait-on ?	Le demander aux responsables de pôle et aux binômes, puis reconnaître ou reprendre ce qui a été pris en charge	Les codirigeants
Un nouveau salarié arrive, et personne ne vérifie qu'il sait à qui s'adresser	Sait-il à qui s'adresser, et si ce qu'on lui dit engage ?	Le lui demander après quelques semaines, plutôt que de déduire la réponse de son silence	Les codirigeants

8.2 Limites

Peu de voix par cas, et peu de voix qui ne dirigent pas

C'est la limite la plus lourde, puisque la lisibilité pour les tiers est l'une des dimensions de la réussite. Dans quatre cas, une seule personne a été entendue, toujours membre de la direction ou de la gouvernance. D'autres entretiens ont été sollicités aux cas A, C et E, sans pouvoir être réalisés à temps (4.2). Des personnes qui ne dirigent pas n'ont été entendues que dans deux cas : deux salariées au cas C, dans l'association où l'auteur est administrateur, et une partenaire au cas D, qui est aussi la camarade de promotion ayant ouvert l'accès à ce cas. Ce que le mémoire dit du regard des équipes repose donc sur deux voix, dans un seul cas. La lisibilité, dimension la plus propre à cette grille, repose ainsi sur le cas où l'asymétrie entre l'enquêteur et les personnes entendues est la plus forte, puisque ces salariées parlaient de leur direction à un administrateur de leur employeur (4.4). Les administrateurs hors bureau, les financeurs et les bénéficiaires n'ont pas été entendus.

Un corpus hétérogène et dépendant

Les constats sur la codirection salariée reposent sur trois cas, dont deux (A et C) appartiennent au même réseau. L'absence du secteur sanitaire et social (4.2) empêche de comparer les secteurs. Le deuxième écart posé au chapitre 3 en dépend sans doute : là où un métier fort coexiste avec la gestion, comme dans le sanitaire et social ou la culture, le modèle de deux logiques portées par deux personnes pourrait se retrouver. L'absence de direction unique dans le corpus (4.2) a une autre conséquence : ce qui relève de la codirection ne peut pas toujours être distingué de ce qui relève d'une direction en difficulté (croissance, absences, cumul des fonctions).

Ce secteur est absent du corpus parce que le recrutement ne l'a pas atteint (4.2). Est-il aussi moins concerné par la codirection ? Le corpus ne permet pas de le dire. Le directeur général adjoint d'une association du secteur, qui gère environ 250 établissements, n'en connaît pas d'exemple et décrit un management *« inscrit dans une tradition "paternaliste" où le chef décide »* (échange écrit du 25 octobre 2026). Cet échange, recueilli hors corpus à partir d'une question qui suggérait cette explication, ne permet pas de savoir si la codirection est rare dans ce secteur. Il ouvre une question à approfondir. La répartition des délégations en soulève une autre, plus concrète. Quand le gestionnaire d'un établissement social ou médico-social de droit privé en confie la direction à un professionnel, il doit préciser par écrit, dans un document unique, les compétences et les missions qu'il lui délègue (Code de l'action sociale et des familles, art. D. 312-176-5, issu du décret n° 2007-221 du 19 février 2007). Comment organiser ces délégations lorsque la direction est partagée ?

Le cas C pèse aussi plus lourd que les autres. Plusieurs résultats tiennent surtout à lui : la présence, les relais de l'équipe, l'écart entre le jugement des codirigeants et celui des salariées, le lien entre surcharge et dégradation du dispositif. Sans lui, le mémoire parlerait surtout de la manière de décider à plusieurs et de la frontière avec la gouvernance élue. Le recrutement, par le réseau de l'auteur et de ses camarades, a aussi pu favoriser des codirections qui tiennent encore, ou dont les membres acceptent d'en parler. Aucune codirection abandonnée n'a été étudiée comme telle, et les configurations qui n'ont pas tenu (les trios des cas C et D) sont racontées après coup, par ceux qui sont restés. Enfin, le corpus est majoritairement féminin (4.2). Que doit la codirection au genre de ceux qui l'exercent ? Le guide ne prévoyait pas de le demander, alors que Michaud et Saucier (2022) la présentent comme un mode d'organisation féministe (2.1).

Un objet plus étroit que la notion de départ

La problématique parle de leadership partagé, mais l'enquête porte sur le partage au sommet. La circulation de l'influence dans les équipes n'est abordée que lorsqu'elle supplée une direction défaillante (6.4, 7.3), et les conclusions ne valent pas pour le leadership partagé au sens large, tel que l'étudient les travaux sur les équipes.

Des souvenirs, pas un suivi

Les trajectoires sont des reconstructions rétrospectives, sensibles à la position actuelle de la personne (au cas C, un départ récent). Aucune codirection n'a été suivie de sa naissance à sa

fin, et aucune décision n'a été observée, alors que la place de premier et de second se négocie d'instant en instant (Schnurr et Chan, 2011).

Une position et des outils qui ont pu orienter le matériau

Un guide qui a évolué, des interventions de l'enquêteur (4.4, annexe 4) et l'usage d'un assistant d'intelligence artificielle dans l'analyse et la rédaction (4.5) ont pu orienter le matériau. Les jugements de réussite et les points de vigilance viennent en outre des mêmes récits. Ce qui est présenté comme une condition peut donc n'être que la manière dont une personne explique, après coup, ce qui a marché ou non.

8.3 Une application à la pratique de l'auteur

Cette enquête a aussi modifié ma façon d'envisager le comité de direction que je mets en place. L'association que je dirige ne fait pas partie des terrains étudiés, et rien de ce qui précède n'en vient. Ce comité n'est pas une codirection. J'en reste le seul directeur, et la question du partage de la décision ne s'y pose pas dans les mêmes termes. J'y vois pourtant une étape vers une vraie codirection, que j'envisage à terme.

Avant de passer à une codirection, il me faudra travailler avec le conseil sur la délégation, prévoir et faire reconnaître le temps de coordination, décider de ce que chacun laissera de son poste d'origine et préparer les absences. Il faudra aussi une règle commune de décision et un recours que l'équipe connaisse. Dès maintenant, avec le comité, je peux regarder de près la manière dont nous décidons ensemble, le temps que prend la coordination et ce que l'équipe comprend de qui décide quoi. Concrètement, j'écrirai avec ses membres ce que nous décidons ensemble et ce qui reste de mon ressort, puis nous réexaminerons cette répartition après quelques mois.

Une incertitude demeure. Une direction unique peut abriter un leadership partagé (1.3). La question n'est donc pas de savoir si c'est possible, mais si ce comité y parviendra, et comment l'observer. Je chercherai à le voir dans les décisions où l'avis de l'un a fait changer celui des autres, en sachant que d'autres formes d'influence, comme le choix des sujets mis à l'ordre du jour, sont plus difficiles à saisir. Une salariée entendue m'a aussi rappelé une chose simple : une direction se juge aussi à ce qu'on la voit.

Conclusion

Ce mémoire est parti d'une question : *à quelles conditions une codirection associative partage-t-elle réellement le leadership, et à quelles conditions ce partage réussit-il ?* Il y répond de façon exploratoire, à partir de six associations, de neuf personnes qui dirigent et de trois qui ne dirigent pas.

Une codirection partage-t-elle réellement le leadership ? Le partage ne se déduit ni du titre ni de l'entente. Les entretiens en rapportent peu d'épisodes, ce qui tient aussi aux limites de récits rétrospectifs, et là où il apparaît, trois appuis possibles ressortent : une règle commune de décision connue des autres, la possibilité de poser une limite et un égal accès à l'information du bureau (7.4). La scène de l'apprentie en donne la mesure. Les deux codirectrices du cas B dirigent chacune leur domaine, mais sur une décision commune, le poids de l'une dépend encore, selon le seul récit dont on dispose, de ce que l'autre lui laisse. Le titre partagé n'a pas suffi à partager l'influence.

Ce partage réussit-il ? Dans les trois codirections salariées étudiées, les codirigeants jugent d'abord leur codirection à leur relation, et les deux salariées du cas C à la clarté des rôles, à la présence de la direction, à l'anticipation des absences et à la cohérence des réponses. Les points de vigilance qui en ressortent touchent la gouvernance, c'est-à-dire ce que le conseil garde et la manière dont il intervient, et la tenue du dispositif : un temps de coordination rarement reconnu, une transmission rarement préparée, une direction qu'il faut pouvoir joindre. Les deux questions appellent ainsi des réponses différentes : la codirection la plus durable (A) ne documente pas d'influence réciproque, et les indices de partage les plus nets (C) s'inscrivent dans une trajectoire fragilisée (tableau 10).

La distinction entre codiriger et partager était posée dès le cadre théorique. L'apport de l'enquête est de montrer comment ce partage se fait. Il se négocie, et dépend de ce que l'autre accepte de céder. Il dépend aussi des élus. Avec le conseil, la relation devient triangulaire : un élu peut faire majorité avec l'un des codirigeants, et le conseil peut attendre de la codirection qu'elle le décharge. Il demande enfin du travail de coordination, entre codirigeants et parfois entre élus. Ce travail peut reposer sur une seule personne, ou retomber sur l'équipe, qui assure alors la continuité sans mandat. Pour juger une codirection, il faut donc regarder qui influence les décisions, et aussi qui la fait tenir.

Cette portée reste exploratoire, et une limite la détermine plus que les autres. Le regard des équipes repose sur deux salariées d'un seul cas, celui où je siège au conseil d'administration,

si bien que la lisibilité vue du dehors n'a pu être qu'approchée. J'ai pourtant choisi de confronter le regard des codirigeants à celui des personnes qui travaillent avec eux, parce que ce sont elles qui peuvent dire si une direction est lisible. Ce choix a suffi à montrer que les uns et les autres ne retiennent pas d'abord le même critère, pas à conclure sur cette dimension.

Ce travail a aussi changé mon regard de praticien. Au départ, je cherchais surtout comment partager les décisions tout en restant responsable devant mon conseil. Je pensais qu'un comité dont les membres s'entendent bien partage la décision. Un comité où tout le monde est d'accord n'est pas forcément un comité où chacun pèse. L'enquête m'a appris à regarder la place effective de chacun, même quand personne ne manifeste de désaccord.

Ces résultats restent à confronter, sur un plus grand nombre de cas, au regard des salariés, des administrateurs et des partenaires. Une recherche doctorale pourrait suivre quelques associations sur plusieurs années, en entendant sur les mêmes décisions codirigeants, salariés, administrateurs et partenaires, pour observer comment le leadership se partage, se déplace et se reconcentre entre la direction, le conseil et les équipes, et comment le temps de coordination se répartit, y compris entre femmes et hommes. Elle pourrait aussi comparer les secteurs, et examiner les formes que prend la direction partagée dans le médico-social.

Fayol jugeait que « les hommes ne supportent pas la dualité de commandement » (Fayol, 1917, p. 33). Le récit du cas A suggère qu'une règle commune peut répondre à ce risque autrement que par un chef unique, en permettant aux codirectrices de répondre d'une seule voix. Mais diriger à plusieurs a un coût. Les codirigeants, les élus et les salariés le portent, et leurs efforts peuvent masquer les fragilités du dispositif. Quand une codirection semble bien marcher, une question reste donc ouverte : pour qui fonctionne-t-elle, et sur qui repose-t-elle ?

Bibliographie

Alvarez J.L. et Svejenova S. (2005), *Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top*, Ed. Cambridge University Press.

Antrobus C. (2023), *Co-leadership: An opportunity for the UK cultural sector to increase leadership diversity and impact*, Clore Leadership / AHRC, University of Leeds.

Bolden R., « Distributed leadership in organizations: A review of theory and research », *International Journal of Management Reviews* (Vol. 13, n° 3, 2011), p. 251-269.

Chamberlin M., Nahrgang J.D., Sessions H. et de Jong B., « An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams », *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 45, 2024), p. 595-619.

Chen W. et Zhang J.-H., « Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects », *Journal of Work-Applied Management* (Vol. 15, n° 1, 2023), p. 51-66.

Clerkin C. (2024), « Nonprofit co-leadership: A path to a more diverse, sustainable sector? », Candid Research.

Cornforth C., « The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics* (Vol. 75, n° 1, 2004), p. 11-32.

Cornforth C. et Macmillan R., « Evolution in board chair–CEO relationships: A negotiated order perspective », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 45, n° 5, 2016), p. 949-970.

Cottin-Marx S., « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IRES* (n° 101-102, 2020/2-3), p. 29-48.

Crevani L., Lindgren M. et Packendorff J., « Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction », *International Journal of Leadership Studies* (Vol. 3, n° 1, 2007), p. 40-67.

Datnow A., « Collaboration and contrived collegiality: Revisiting Hargreaves in the age of accountability », *Journal of Educational Change* (Vol. 12, 2011), p. 147-158.

De Dreu C.K.W. et Weingart L.R., « Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, n° 4, 2003), p. 741-749.

Décret n° 2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux, *Journal officiel de la République française* du 21 février 2007.

Denis J.-L., Lamothe L. et Langley A., « The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations », *Academy of Management Journal* (Vol. 44, n° 4, 2001), p. 809-837.

Denis J.-L., Langley A. et Rouleau L., « Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames », *Human Relations* (Vol. 60, n° 1, 2007), p. 179-215.

Denis J.-L., Langley A. et Sergi V., « Leadership in the plural », *Academy of Management Annals* (Vol. 6, n° 1, 2012), p. 211-283.

Detchessahar M., « L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue », *Sociologie du travail* (Vol. 61, n° 2, 2019), article en ligne, paragraphes numérotés.

Döös M., « Together as one: Shared leadership between managers », *International Journal of Business and Management* (Vol. 10, n° 8, 2015), p. 46-58.

Döös M. et Wilhelmson L., « Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field », *Leadership* (Vol. 17, n° 6, 2021), p. 715-746.

Döös M., Sturesson Stabel L. et von Knorring M., « The co-leadership dance: The building of a managerial we in functionally shared leadership in healthcare », *Leadership in Health Services* (Vol. 38, n° 5, 2025), p. 128-143.

Edmondson A.C., « Psychological safety and learning behavior in work teams », *Administrative Science Quarterly* (Vol. 44, n° 2, 1999), p. 350-383.

Empson L., « Ambiguous authority and hidden hierarchy: Collective leadership in an elite professional service firm », *Leadership* (Vol. 16, n° 1, 2020), p. 62-86.

Etzioni A., « Dual leadership in complex organizations », *American Sociological Review* (Vol. 30, n° 5, 1965), p. 688-698. Cité d'après Döös et Wilhelmson (2021).

Fayol H. (1917), *Administration industrielle et générale*, Ed. H. Dunod et E. Pinat, 1917. Première parution : *Bulletin de la Société de l'industrie minérale*, 3e livraison de 1916.

Freeman J., « The tyranny of structurelessness », *Berkeley Journal of Sociology* (Vol. 17, 1972), p. 151-164.

Friedrich T.L., Vessey W.B., Schuelke M.J., Ruark G.A. et Mumford M.D., « A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks », *The Leadership Quarterly* (Vol. 20, n° 6, 2009), p. 933-958.

Gabriel L. (2023), *La dynamique du leadership partagé : deux études de cas organisationnelles*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Gibeau É., Langley A., Denis J.-L. et van Schendel N., « Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations », *Human Relations* (Vol. 73, n° 4, 2020), p. 464-489.

Gibeau É., Reid W. et Langley A. (2017), « Co-leadership: Contexts, configurations and conditions », in Storey J., Hartley J., Denis J.-L., ’t Hart P. et Ulrich D. (dir.), *The Routledge Companion to Leadership*, Londres, Routledge, p. 225-240.

Gronn P., « Distributed leadership as a unit of analysis », *The Leadership Quarterly* (Vol. 13, n° 4, 2002), p. 423-451.

Gronn P. et Hamilton A., « "A bit more life in the leadership": Co-principalship as distributed leadership practice », *Leadership and Policy in Schools* (Vol. 3, n° 1, 2004), p. 3-35.

Hackman J.R. (2002), *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston, Harvard Business School Press. Critères cités d’après la recension de Sessa V.I., *Personnel Psychology* (Vol. 56, 2003), p. 511-513.

Hargreaves A. (1994), *Changing Teachers, Changing Times: Teachers’ Work and Culture in the Postmodern Age*, Londres, Cassell. Cité d’après Datnow (2011).

Haut Conseil à la vie associative (2026), *La gouvernance des associations en 2026. Propositions pour une nouvelle approche*, rapport adopté le 15 janvier 2026, 51 p. Coordination : S. Andrieux et N. Pedersen. En ligne : https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/302532.pdf (consulté le 18 octobre 2026).

Hély M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Ed. Presses universitaires de France.

Herman R.D. et Renz D.O., « Theses on nonprofit organizational effectiveness », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 28, n° 2, 1999), p. 107-126.

Hodgson R.C., Levinson D.J. et Zaleznik A. (1965), *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*, Boston, Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Cité d'après Döös et Wilhelmson (2021).

Jarzabkowski P., Lê J.K. et Van de Ven A.H., « Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve », *Strategic Organization* (Vol. 11, n° 3, 2013), p. 245-280.

Jehn K.A., « A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly* (Vol. 40, n° 2, 1995), p. 256-282.

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D. et Rosenthal R.A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Ed. Wiley.

Klinga C., Hansson J., Hasson H. et Andreen Sachs M., « Co-leadership – A management solution for integrated health and social care », *International Journal of Integrated Care* (Vol. 16, n° 2, 2016), art. 7, p. 1-9.

Kreutzer K. et Jäger U., « Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 40, n° 4, 2011), p. 634-661.

Lord R.G., Epitropaki O., Foti R.J. et Hansbrough T.K., « Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 7, 2020), p. 49-74.

Lortie J., Cabantous L. et Sardais C., « How leadership moments are enacted within a strict hierarchy: The case of kitchen brigades in haute cuisine restaurants », *Organization Studies* (Vol. 44, n° 7, 2023), p. 1081-1101.

Michaud V. et Saucier M., « La codirection, mode d'organisation alternatif féministe en économie sociale : exploration des pratiques et du potentiel de transformation sociale », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* (Vol. 13, n° S1, 2022), p. 13-33.

Nascimento C.A. (2022), *Literature Review on Co-Leadership Models*, rapport commandité dans le cadre de la recherche *Mosaics and Mirrors: Insights and Practices on Feminist Co-Leadership*, 46 p. Littérature grise, sans comité de lecture.

Newell S. et Swan J., « Trust and inter-organizational networking », *Human Relations* (Vol. 53, n° 10, 2000), p. 1287-1328. Cité d'après Döös (2015).

Ospina S.M., Foldy E.G., Fairhurst G.T. et Jackson B., « Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method », *Human Relations* (Vol. 73, n° 4, 2020), p. 441-463.

Ostrower F. et Stone M.M. (2006), « Governance: Research trends, gaps, and future prospects », in Powell W.W. et Steinberg R. (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2e éd., New Haven, Yale University Press, p. 612-628. Cité d'après Cornforth et Macmillan (2016).

O'Toole J., Galbraith J. et Lawler E.E., « When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership », *California Management Review* (Vol. 44, n° 4, 2002), p. 65-83. Cité d'après Nascimento (2022).

Pearce C.L. et Conger J.A. (dir.) (2003), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Ed. Sage.

Poli É. et Gabriel L., « From liberating leader to shared leadership: A process of role distribution », *M@n@gement* (Vol. 27, n° 4, 2024), p. 1-17.

Recherches et Solidarités (2025), *La France associative en mouvement*, 23e édition, octobre 2025, Bazin C., Bonneau P. *et al.*

Reid W. et Auger C., « L'exploration du leadership bicéphale dans les entreprises culturelles », *Gestion* (Vol. 39, n° 4, 2014), p. 122-130.

Reid W. et Karambayya R., « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations* (Vol. 62, n° 7, 2009), p. 1073-1112.

Reid W. et Karambayya R., « The shadow of history: Situated dynamics of trust in dual executive leadership », *Leadership* (Vol. 12, n° 5, 2016), p. 609-631.

Rizzo J.R., House R.J. et Lirtzman S.I., « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly* (Vol. 15, n° 2, 1970), p. 150-163.

Schnurr S. et Chan A., « Exploring another side of co-leadership: Negotiating professional identities through face-work in disagreements », *Language in Society* (Vol. 40, n° 2, 2011), p. 187-209.

Spillane J.P. (2006), *Distributed Leadership*, Ed. Jossey-Bass.

Sweeney A., « Sharing the leadership space: Toward a contextual understanding of shared leadership patterns in organizational teams », *Journal of Leadership & Organizational Studies* (Vol. 31, n° 2, 2024), p. 166-191.

Tabariés M. (2023), « Profil des dirigeants bénévoles », in Tchernonog V. et Prouteau L., *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 4e éd., Ed. Dalloz, Juris éditions, coll. « Hors-série Juris », p. 70-122.

Tchernonog V. et Prouteau L. (2023), *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 4e éd., Ed. Dalloz, Juris éditions, coll. « Hors-série Juris ».

Uhl-Bien M., Riggio R.E., Lowe K.B. et Carsten M.K., « Followership theory: A review and research agenda », *The Leadership Quarterly* (Vol. 25, n° 1, 2014), p. 83-104.

van Knippenberg D., Pearce C.L. et van Ginkel W.P., « Shared leadership – vertical leadership dynamics in teams », *Organizational Psychology Review* (Vol. 15, n° 1, 2025), p. 44-67.

Wood M.S., « Determinants of shared leadership in management teams », *International Journal of Leadership Studies* (Vol. 1, n° 1, 2005), p. 64-85.

Wu Q., Cormican K. et Chen G., « A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators », *Journal of Leadership & Organizational Studies* (Vol. 27, n° 1, 2020), p. 49-64. Mis en ligne en 2018.

Yukl G., « Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention », *Academy of Management Perspectives* (Vol. 26, n° 4, 2012), p. 66-85.

Table des annexes

- Annexe 1. Guide d’entretien, version consolidée (21 septembre 2026)
- Annexe 2. Tableau terminologique : les termes du champ et de configuration
- Annexe 3. Chronologie du raisonnement et axes de contraste du corpus
- Annexe 4. Un exemple de codage et les interventions de l’enquêteur
- Annexe 5. Usage des outils d’intelligence artificielle générative
- Annexe 6. Tableaux d’analyse détaillés, cas par cas
- Annexe 7. Références des citations d’entretien

Annexe 1. Guide d'entretien, version consolidée (21 septembre 2026)

Cette version réunit le guide du 31 août (trois blocs, neuf questions principales) et les ajouts du 13 et du 21 septembre, signalés par la mention *(ajout)*. Elle tient en une heure.

Configuration	Blocs, dans l'ordre	Durée
Codirection à deux ou à trois têtes	A (≈ 12 min) · B (≈ 25 min) · C (≈ 15 min)	≈ 1 h
Cas à deux séquences (de trois à deux)	D (≈ 20 min) · B et C resserrés	≈ 1 h
Salarié non dirigeant	B et C en version salarié	≈ 40 min

Quatre règles de construction. (1) Une question qui ne sait pas où elle atterrit dans le plan ne figure pas dans le guide. (2) Des récits, pas des opinions : « racontez-moi », « parlez-moi de », jamais « comment faites-vous » ni « quels sont les prérequis ». (3) Le regard décentré est une relance dans chaque bloc, pas un thème : *« Si je posais la question à quelqu'un qui vient d'arriver, à qui il s'adresse, et pour quoi, qu'est-ce qu'il me répondrait ? »* (4) Une absence rapportée n'est pas une donnée tant qu'on n'a pas demandé par où l'information circulerait : *« Par où passerait l'information si quelque chose se passait ? » (ajout)*

Ouverture (≈ 3 min). Présenter le cadre (un mémoire sur la manière dont on dirige à plusieurs), sans annoncer la thèse. Annoncer la durée et le principe : des situations précises plutôt que des avis généraux. Demander l'accord pour l'enregistrement et dire ce qui sera anonymisé. Relever le contexte : fonction, ancienneté, date d'entrée dans la direction, nombre de codirigeants, statut, taille de l'équipe salariée.

Bloc A. La genèse (≈ 12 min), 5.5, P5

- **A1. La naissance de la codirection.** « Racontez-moi comment la codirection s'est mise en place. Qui en a eu l'idée, et à quelle occasion ? »
- **A2. Le fonctionnement d'avant.** « Avant, comment fonctionnait la direction ? Parlez-moi d'une décision prise à cette époque. »
- **A3. Les premiers mois.** « Parlez-moi des premiers mois. Une situation dont vous vous souvenez, où il a fallu se répartir les choses ? » Relances : la répartition du terrain et des rôles ; « qu'est-ce que vous cherchiez à accomplir ? »
- **A4. Prendre sa place** *(ajout)*. « La dernière personne arrivée dans la direction : qu'est-ce qu'il a fallu faire pour qu'elle puisse peser, et pas seulement être présente ? »

- *Relance décentrée.* « Et l'équipe, comment l'a-t-elle appris ? Qu'est-ce qu'on lui a dit ? »

Bloc B. Le partage à l'épreuve (≈ 25 min), 6.1, 6.2, 6.3, P1 et P3

- **B1. Une décision difficile prise ensemble.** « Racontez-moi une décision difficile que vous avez prise ensemble, récemment. » Puis la trame de reconstitution *(ajout)*, en relances : l'agenda (« comment ce sujet est-il arrivé sur la table ? ») ; les options (« quelles solutions étaient envisagées ? ») ; les objections (« est-ce que quelqu'un a dit non, ou pas comme ça ? ») ; l'arbitrage et le recours (« qui a tranché ? et si vous n'aviez pas été d'accord ? ») ; l'annonce (« qui l'a annoncée, et à qui ? »).
- **B2. Un sujet où le périmètre n'est pas net.** « Parlez-moi d'un sujet où l'on ne sait pas bien lequel de vous en a la charge. La dernière fois qu'il s'est présenté, que s'est-il passé ? » Relance *(ajout)* : « Avez-vous chacun une délégation de pouvoirs écrite ? Qu'est-ce qu'elle couvre, jusqu'à quel montant vous engagez, qui signe un contrat de travail, qui signe une convention de financement ? »
- **B3. Ce qui aide l'équipe à s'y retrouver.** « Qu'est-ce qui existe pour que l'équipe sache à qui s'adresser ? » ; « Racontez-moi la dernière fois où un salarié a dû choisir à qui s'adresser. » ; « Qu'est-ce qui vous remonte, et par quel chemin ? »
- **B4. Représenter l'autre** *(ajout)*. « Racontez-moi la dernière fois où vous avez dû parler à sa place, sur un sujet qui est le sien, devant un financeur, une équipe, le conseil. »
- *Relance décentrée.* « Si je posais la question à quelqu'un qui vient d'arriver, à qui il s'adresse, et pour quoi, qu'est-ce qu'il me répondrait ? »

Bloc C. Ce qui tient, ce qui use (≈ 15 min), 6.1, 6.2, 6.4, P2 et P4

- **C1. Un moment difficile.** « Racontez-moi un moment où la codirection a été mise à l'épreuve. Qu'est-ce qui s'était passé ? »
- **C2. Le trait culturel porteur et le trait culturel contraire.** « Dans la culture de l'association, qu'est-ce qui aide à diriger à plusieurs ? Et qu'est-ce qui joue contre ? Racontez-moi une situation où ça s'est vu. »
- **C3. À quoi vous voyez que ça marche.** « Vous m'avez dit que ça tenait. À quoi le voyez-vous, la dernière fois que vous l'avez constaté ? »

- **C4. La légitimité à demander** *(ajout)*. « Une fois où vous avez demandé quelque chose à un collègue et où ça n'est pas passé : racontez-moi. » Puis : « Est-ce que ça se serait passé pareil si la demande était venue de l'autre ? Du bureau ? »
- *Relance décentrée.* « Et un salarié arrivé récemment, à quoi verrait-il que ça marche, ou que ça coince ? »

Bloc D. Le cas à deux séquences (≈ 20 min) (ajout)

Remplace le bloc A pour les cas passés de trois à deux têtes. L'ordre compte : D1 à D5 produisent des faits, D6 une explication reconstruite après coup.

- **D1.** « Racontez-moi comment on est passé de trois à deux. Par quoi ça a commencé ? »
- **D2.** « Quel est le premier moment où vous vous êtes dit que ça n'allait pas ? »
- **D3.** « À trois, sur une décision comme celle-là, comment ça se passait ? Et aujourd'hui à deux, sur une décision comparable ? »
- **D4.** « Qu'est-ce qui a été annoncé à l'équipe ? Quand, et par qui ? »
- **D5.** « Qu'est-ce qui existe aujourd'hui à deux qui n'existait pas à trois ? »
- **D6.** « Avec le recul, qu'est-ce qui aurait pu se passer autrement ? »

Version salariés ayant vécu les deux séquences : D'1 « Sur la période à trois, une fois où vous aviez besoin d'une décision : vous êtes allé voir qui ? » ; D'2 « Et sur la période à deux ? » ; D'3 « Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre travail ? » ; D'4 « Vous est-il arrivé de poser la même question à deux personnes ? Qu'est-ce qui s'est passé ? » ; D'5 « Quand l'organisation a changé, qu'est-ce qu'on vous a dit ? »

Clôture (≈ 3 min). « Y a-t-il quelque chose que je ne vous ai pas demandé et qui compte pour comprendre votre codirection ? » Demander qui d'autre pourrait raconter la même décision.

Question	Sections alimentées	Proposition testée
A1 à A3. La genèse	5.5	P5
A4. Prendre sa place	6.2	Mécanisme venu du terrain
B1. Décision et trame de reconstitution	6.2, 6.3	Toutes
B2, B3. Périmètre, équipes, délégations	6.2, 6.3, 6.4	P1, P3
B4. Représenter l'autre	6.2	P1
C1 à C3. Ce qui tient, ce qui use	6.1, 6.2, 6.4	P2, P4
C4. La légitimité à demander	6.4	Mécanisme venu du terrain
D1 à D6, D'1 à D'5. Cas à deux séquences	5.3, 5.5, ch. 6	P1, P2, P5

Question	Sections alimentées	Proposition testée
Relances décentrées	6.1, 6.4	Thèse centrale

Annexe 2. Tableau terminologique : les termes du champ et de configuration

Complète le point 1.3. La colonne « Référence mobilisée » indique l'auteur sur lequel s'appuie ce mémoire, sans prétendre établir la paternité historique du terme.

Les principaux termes du champ

Terme	Référence mobilisée	Ce qu'il désigne	Usage dans ce mémoire
Leadership pluriel	Denis, Langley et Sergi (2012)	Terme général couvrant quatre courants distincts	Cadre du 1.1
Leadership partagé	Pearce et Conger (2003)	Processus d'influence entre les membres d'une équipe	Le phénomène étudié
Leadership distribué	Gronn (2002) ; Spillane (2006)	Leadership réparti entre acteurs et situations	Écarté (1.1)
Leadership collectif	Denis *et al.* (2001) ; Friedrich *et al.* (2009) ; Ospina *et al.* (2020)	Trois sens concurrents	Non employé sans attribution
Constellation dirigeante	Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965), d'après Döös et Wilhelmson (2021)	L'ensemble des rôles tenus conjointement par ceux qui dirigent	L'entité formée par les codirigeants
Direction duale	Etzioni (1965), d'après Döös et Wilhelmson (2021)	Réponse à deux exigences qu'une seule personne tient difficilement	Repère, non repris dans le texte
Espace de rôle partagé	Gronn et Hamilton (2004)	Un espace commun dont les frontières se négocient en permanence	1.2
Co-leadership	Alvarez et Svejenova (2005) ; Gibeau, Reid et Langley (2017)	Le champ de recherche sur la direction tenue à plusieurs	Le champ mobilisé
Leadership bicéphale	Reid et Auger (2014)	Équivalent francophone pour une direction à deux	Employé pour les binômes
Managerial shared leadership	Döös et Wilhelmson (2021)	Terme général proposé pour unifier le champ	Appui des choix de vocabulaire
Codirection	Michaud et Saucier (2022)	Deux ou trois personnes tenant ensemble la direction salariée	La structure observée

Les termes de configuration

Terme	Référence mobilisée	Ce qu'il désigne	Usage dans le mémoire
Joint leadership	Döös (2015) ; Döös & Wilhelmson (2021)	Égalité formelle et tâches fusionnées, au sein d'une même unité	Tableau 2 (1.3)
Functionally shared leadership	Döös (2015)	Égalité formelle et tâches divisées par fonction	Tableau 2 (1.3)
Invited leadership	Döös (2015)	Le codirigeant formellement subordonné décide avec la permission de l'autre	1.3 ; cas B (6.2, 7.1)
Distributed delegation of leadership	Döös (2015)	Subordination formelle et tâches divisées	1.3
Configurations collectives / distribuées	Chamberlin *et al.* (2024)	Tous partagent tous les rôles, ou chacun tient un rôle que les autres ne tiennent pas	2.2

Terme	Référence mobilisée	Ce qu'il désigne	Usage dans le mémoire
Patterns de partage	Sweeney (2024)	Retrait, spécialisation, rotation, exercice simultané, centralisation	1.3 ; effacement et reconcentration
Collégialité artificielle (*contrived collegiality*)	Hargreaves (1994), d'après Datnow (2011)	Une collaboration née d'une régulation administrative, obligatoire et prévisible, qui a les formes de la collégialité sans garantir que l'avis pèse	7.1
Zone de collaboration, nous managérial	Döös, Sturesson Stabel & von Knorring (2025)	Ce que produit le travail continu sur les frontières, les structures et la relation	1.2
Point de bascule	Poli & Gabriel (2024)	Un moment qui jalonne la redistribution des rôles, dans un processus évolutif	Repère, non repris dans le texte

Annexe 3. Chronologie du raisonnement et axes de contraste du corpus

Le raisonnement a évolué pendant l'enquête (4.1). Le tableau A3.1 date ces évolutions, pour que le lecteur sache quelles catégories ont précédé les entretiens. Le tableau A3.2 indique les contrastes que le corpus fait varier.

Date	Étape	Origine principale
20 août 2026	Guide V1 (neuf thèmes) ; entretien test (E)	Littérature sur le leadership partagé
27 août 2026	Point de suivi avec le directeur de mémoire ; recentrage sur la codirection	Directeur de mémoire, entretien E, lectures
Fin août 2026	Recentrage sur le co-leadership, qui distingue codiriger et partager le leadership. Modèle d'analyse, trois écarts et propositions P1 à P5 dans leur forme initiale ; guide V2 (trois blocs, neuf questions)	Littérature sur le co-leadership
4 au 10 sept. 2026	Entretiens A, F et D	Sans objet
13 sept. 2026	Ajouts au guide : prendre sa place, représenter l'autre, demander sans autorité, cas passés de trois à deux, trame de reconstitution des décisions	Repérés dans les entretiens A, D et F
Mi-septembre 2026	Relance sur les délégations de pouvoirs écrites	Lecture du rapport HCVA (2026)
21 et 22 sept. 2026	Entretiens C et B ; guide consolidé (annexe 1)	Sans objet
25 sept. 2026	Reformulation de P1 et P2 ; grille à quatre dimensions	Analyse des six entretiens
27 sept. 2026	Relecture critique ; révision des formulations, reclassement du cas A, retrait de généralisations. Problématique en deux questions, l'existence du partage et sa réussite	Relecture critique demandée par l'auteur, et analyse des six entretiens (partage déclaré, peu d'épisodes d'influence racontés)
Octobre 2026	Entretiens complémentaires : ancienne codirectrice du cas C (guide ciblé) et président du cas D ; révision des chapitres 5 à 8	Limite principale du corpus (une voix par cas)
Mi-octobre 2026	Le critère de lisibilité conduit à rechercher le regard de salariés et d'un partenaire. Guide pour les salariés, tiré du guide consolidé ; entretiens avec deux salariées du cas C et une partenaire du cas D ; ajout du regard de l'équipe (6.4) et des implications pratiques (chapitre 8)	Critère de lisibilité, issu de la littérature et des premiers entretiens (aucune voix hors de la direction)
17 oct. 2026	Relecture des citations sur les transcriptions ; deux pistes ajoutées (poser une limite, transmettre le partage) ; résultats et discussion réorganisés en trois axes, genèse rapportée au chapitre 5, modèle de travail placé en annexe 6	Retours de lecture
25 oct. 2026	Lecture du *Paysage associatif français* (Tchernonog et Prouteau, 2023) et échange écrit avec le directeur général adjoint d'une association du secteur médico-social, hors corpus. Piste sur la place de la direction partagée dans ce secteur (8.2)	Question laissée ouverte par le corpus, sans cas du sanitaire et social

Tableau A3.1. Chronologie du raisonnement et des outils d'enquête

Source : l'auteur, d'après les documents de travail datés.

Axe de contraste	Exigé par	Ce que le corpus fait varier
Nombre de têtes	P5, 2.2	Deux (A, B, E) ; trio de codirigeants réduit à deux (C en 2023, D en 2026) ; puis un comité de direction à quatre (C) ; quinze à vingt (F)
Statut des têtes	P3, 3.4	Direction salariée (A, B, C) ; coordination salariée sans lien hiérarchique (D) ; élus bénévoles (E, F)
Origine du partage	P5, 3.2	Crise ou départ (A, C, D) ; refus d'un échelon intermédiaire (B) ; condition posée par une élue (E) ; choix fondateur (F)
Deux logiques et leur portage	P5, 3.3	Portées par deux personnes (B) ; subordination de la gestion au projet, voulue après le trio (C) ; deux activités distinctes, chaque codirectrice portant projet et gestion de la sienne (A)
Place des personnes entendues	P1, 3.5	Direction (tous les cas) ; gouvernance (D, E, F) ; équipe (C) ; partenaire (D)

Tableau A3.2. Les axes de contraste couverts par le corpus

Source : l'auteur, d'après les entretiens.

Le cas A n'est pas compté parmi les trios : avant 2017, sa direction à trois était hiérarchique. Le contraste entre deux et trois têtes repose donc sur deux cas (C et D), et oppose des périodes d'une même organisation reconstituées, pour chacun, par deux récits qui ne concordent pas sur tout (4.5).

Annexe 4. Un exemple de codage et les interventions de l'enquêteur

Chaque entretien a donné lieu à une fiche d'analyse en quatre temps : la chronologie du cas ; ce que l'entretien apporte à chacune des cinq propositions ; les critères de réussite et ce qui est dit du regard extérieur ; les écarts dans la conduite de l'entretien. Le codage part des catégories du modèle (les trois temps, les cinq propositions, les six mécanismes de dégradation), mais réserve une place à ce que le modèle ne prévoyait pas : ces **mécanismes venus du terrain** sont signalés comme tels au chapitre 6. Les passages qui contredisent une proposition ont été relevés dans une rubrique propre de chaque fiche ; les principaux sont discutés au chapitre 6.

Un exemple de codage. Le tableau ci-dessous montre le passage du matériau à la conclusion sur un extrait du cas B. La question posée était une relance de l'enquêteur : *« J'allais dire un autre exemple. C'est peut-être un peu plus difficile »* (B, 25:30).

Étape	Contenu
Extrait	*« Sur un recrutement, on a énormément traîné […]. On n'est pas méga au clair sur le partage des tâches, je pense. […] Il y avait les deux coprésidents aussi dans le truc. Donc on était quatre, il y en avait trois qui étaient sur un profil et moi qui étais sur un autre. Il se trouve que ce poste, c'est moi qui l'encadre. Donc il me disait : c'est toi qui décides, c'est toi qui l'encadres. Sauf que je leur disais : bah oui, mais vous êtes trois, je suis toute seule […]. Je me vois pas vous imposer la personne que moi j'aurais choisie »* (B, 25:41)
Code descriptif	Décision de recrutement ; quatre participants, dont deux élus ; désaccord ; décision attribuée formellement à la codirectrice ; retrait de sa part
Codes analytiques	Gouvernance présente dans une décision opérationnelle (P3) ; désaccord raconté (P2) ; flou de répartition déclaré (P1)
Interprétation proposée	La présence des élus crée une majorité en dehors du binôme ; la codirectrice renonce à exercer une décision qui lui est pourtant reconnue
Explications concurrentes	Prudence stratégique (éviter d'être tenue responsable d'un mauvais choix, ce qu'elle dit ensuite) ; rôle habituel des élus dans les recrutements de cette association, que l'entretien ne permet pas d'établir ; lecture rétrospective d'une personne qui a eu raison après coup (*« tu avais vu juste »*)
Ce qui est retenu	L'épisode documente un sentiment de mise en minorité et une décision déléguée qui n'a pas été exercée. Il ne suffit pas à établir que les élus ont outrepassé une délégation : le périmètre de celle-ci n'est pas connu (6.3)

Tableau A4.1. Un exemple de codage : le recrutement du cas B

Source : l'auteur, d'après l'entretien B.

La comparaison entre cas se fait par tableaux croisés, qui font varier une dimension à la fois. Leurs cases vides décrivent la couverture de l'enquête, non une absence dans l'organisation : les tableaux distinguent, lorsque c'est utile, ce qui n'a pas été demandé, ce qui a été déclaré absent et le document déclaré mais non consulté. Le guide recherchant des décisions difficiles, il surreprésente probablement les moments où les élus interviennent.

Les interventions de l'enquêteur. Elles sont relevées ici parce qu'elles ont pu orienter les réponses (4.4). L'enquêteur a présenté la question de recherche en ouverture de certains entretiens. Au cas D, l'idée que le partage fonctionne là où la confiance existe a été proposée par l'enquêteur en fin d'entretien, après les réponses sur les critères de réussite. Le mot « lisibilité » a été introduit par la question aux cas B et C : l'interviewé du cas C l'a refusé et en a proposé un autre, et les réponses du cas B sur ce point sont traitées avec prudence. Dans les entretiens complémentaires, l'enquêteur a parfois rappelé ce qu'avaient dit d'autres personnes ou la succession des configurations, si bien que les récits de la chargée de projet (C4) ne servent pas à dater les configurations. Au cas B, enfin, l'expression « partage de son leadership » vient de l'enquêteur, et l'acquiescement qui suit n'est pas traité comme une formulation de l'interviewée.

Annexe 5. Usage des outils d'intelligence artificielle générative

Ce travail a été conduit avec l'appui d'un assistant conversationnel (Claude, Anthropic). Cette annexe précise ce qui relève de l'auteur, ce à quoi l'outil a servi et comment son usage a été contrôlé.

Ce qui relève de l'auteur. Le choix de l'objet et de la problématique, le choix des six terrains et l'accès à ceux-ci, la conduite des onze entretiens, la connaissance des cas, les choix de plan, l'arbitrage des interprétations et la version finale du texte, dont l'auteur assume la responsabilité.

Ce à quoi l'outil a servi. Traduire la littérature, majoritairement anglophone. Élargir la recherche documentaire dans un champ au vocabulaire instable et établir des tableaux de synthèse des lectures. Organiser le matériau des entretiens en tableaux par cas. Proposer des lectures du matériau, des structures et des versions de sections, que l'auteur a discutées, retravaillées ou écartées.

Les contrôles. Aucun verbatim n'a été produit ou complété par l'outil, et chaque citation a été contrôlée sur la transcription. Les références ont été vérifiées dans leur existence. Le travail bibliographique s'est appuyé sur des fiches de lecture établies avec l'outil, à partir du texte lorsqu'il était accessible, sinon de son résumé ou de ce qu'en rapportent d'autres travaux. L'auteur a lu l'ensemble de ces fiches, sans avoir lu chaque texte en entier. Les citations accompagnées d'un numéro de page ont été relevées sur le texte. Lorsqu'une idée n'est connue que par un autre auteur, elle est citée d'après lui. Les documents de travail datés peuvent être produits sur demande.

Annexe 6. Tableaux d'analyse détaillés, cas par cas

Ces tableaux détaillent, cas par cas, le matériau résumé au chapitre 6. Les références entre parenthèses donnent l'entretien et le minutage. Les cases vides décrivent la couverture de l'enquête, non une absence dans l'organisation.

Les premiers critères de réussite : questions posées et réponses

La question des critères de réussite n'a pas été posée partout dans les mêmes termes. Dans cinq entretiens, elle a pris la forme *« à quoi voyez-vous que ça marche ? »* (B, D, F), *« à quoi tu vois que ça marche ? »* (A) ou *« à quoi tu voyais que ça marchait ? »* (C), formes reprises dans les entretiens complémentaires (C2, D2) et posées aux deux salariées du cas C et à la partenaire du cas D (C3, C4, D3) ; au cas E, conduit avec la première version du guide, elle a porté d'abord sur ce qui peut faire échouer une coprésidence, puis sur ce qui a été déterminant dans son succès. Le tableau retient les premiers éléments de chaque réponse ; il ne recense pas l'ensemble des critères évoqués au fil des entretiens, dont certains sont spontanés et d'autres suscités par une question. Les réponses ne sont donc pas strictement comparables.

Cas	Question posée	Premiers éléments de réponse	Porte sur…
A	« À quoi tu vois que ça marche ? » (A, 37:16)	Une relation de confiance *« qui se traduit par des décisions »* : *« toutes les décisions que l'on prend […] n'ont jamais été requestionnées »*, *« vis-à-vis de l'équipe »* (A, 37:49)	La relation, et la cohésion de la codirection face à l'équipe
B	« Du coup, à quoi voyez-vous que ça marche ? La codirection ? » (B, 50:12)	La durée et l'absence de conflit : *« ça fait quatre ans et on en est toujours là »* ; *« on s'est jamais vraiment engueulées »* ; puis le poids partagé : *« on n'est pas seul, quoi, [ça] partage le poids de la responsabilité »* (B, 50:21 et 50:27)	La relation, puis la charge
C	« À quoi tu voyais que ça marchait ? » (C, 1:22:12)	Le plaisir de se retrouver : *« le fait d'avoir du plaisir à se retrouver le lundi matin […] ça a été mon temps préféré »* (C, 1:22:23)	La relation
C2	« Et à quoi tu voyais que la codirection elle marchait bien ? » (C2, 1:04:36)	Le plaisir des réunions : *« j'étais contente à la fin de nos CODIR, j'étais pas contente que ça se termine »* ; puis un jugement de l'équipe, rapporté : on leur disait que *« ça se voit qu'on s'entend bien »*, ce qui *« rassurait beaucoup l'équipe »* (C2, 1:04:45)	La relation, puis l'équipe (rapporté)
D	« Et à quoi voyez-vous concrètement que ça marche, votre coordination, et qu'est-ce qui vous ferait dire que ça ne marche plus ? » (D, 56:02)	La disparition des tensions avec une partie des salariés : *« ça a complètement disparu »* (D, 56:19) ; le retour de la transparence (D, 57:14)	L'organisation
D2	« À quoi voyez-vous que ça marche, la configuration actuelle ? » (D2, 57:55)	L'*« épanouissement »* des coordinatrices dans leurs nouvelles responsabilités (D2, 58:24) ; comme signe d'échec, des actions sans preneur et des consignes données deux fois (D2, 59:46)	Les personnes, vues par le président

Cas	Question posée	Premiers éléments de réponse	Porte sur…
E	« Qu'est-ce qui peut faire échouer une coprésidence ? » (E, 49:32), puis « qu'est-ce qui a été le plus déterminant dans le succès ? » (E, 51:40)	Échec : *« des personnalités qui s'entendent pas »* (E, 49:39). Succès : *« la communication »* (E, 51:50). Plus tôt, à propos de la circulation de l'information, le point hebdomadaire est présenté comme *« mon succès »* (E, 26:34)	La relation (en creux), puis la communication et le point hebdomadaire
F	« À quoi voyez-vous que ça marche ? » (F, 58:33)	L'attractivité : *« il y a du monde »*, *« les bénévoles qui restent »* (F, 58:46)	L'organisation

Tableau A6.1. Les premiers critères de réussite avancés

Source : l'auteur, d'après les entretiens. La question exacte est rapportée à partir des transcriptions.

La grille appliquée aux six cas

Cas	Décision	Charge	Tenue dans la durée	Lisibilité
A	Décisions transversales préparées au comité de direction hebdomadaire ; s'accorder avant de répondre ; recours au bureau prévu, rarement utilisé (A, 22:13)	Comité hebdomadaire ; surcharge ancienne réduite par délégation aux pôles	Liée aux personnes ; pas de plan B	Adresse par pôle, selon la codirectrice. Remplacement possible pour signer, plus difficile pour représenter l'autre sur son domaine (A, 24:02). Tiers : non recueilli ; jugements d'un élu et d'un administrateur rapportés (A, 31:52 ; 42:04)
B	Pas de procédure formalisée ni de temps d'échange fixe (B, 28:45) ; épisodes de discussion, de condition posée et d'arbitrage par la collègue ; majorité à quatre sur un recrutement	Pas de temps d'échange fixe ; « on n'est pas seul » (B, 50:27)	Tient, selon l'interlocutrice, par son adaptation (B, 54:29)	Adresse par compétence ; questions politiques orientées vers l'une. Tiers : non recueilli ; jugement d'administrateurs rapporté (B, 29:41)
C	Procédure explicite à deux (2024-2025) ; zone floue sur le personnel à quatre ; un désaccord réglé par un retrait négocié (C2, 47:31)	Instances régulières ; deux longues absences, sur fond de croissance ; temps du binôme estimé à une demi-journée à une journée par semaine (C2, 1:02:02)	Trois configurations en trois ans ; schéma non transmis	Réintégration difficile en 2026. Rôles clairs pour le bureau, selon la codirectrice (C2, 57:01). Tiers : deux salariées (C3, C4) : clarté des rôles, présence, absences anticipées, cohérence ; jugement de l'équipe aussi rapporté par la codirectrice (C2, 1:04:45)
D	Les coordinatrices préparent ensemble, le bureau décide (D, 36:04) ; le président organise l'instruction et fait la synthèse (D2, 47:30)	Surcharge rapportée ; temps de coordination non fixé, en plus des missions de base (D, 33:31) ; soutien mutuel (D, 24:47) ; charge accrue du président (D2, 57:40)	Année test, vote en octobre 2026	Adresse claire selon les coordinatrices ; répartition en cours d'écriture ; partenaires pas tous informés (D, 47:57). Parole contestée : relève de la légitimité (6.4). Tiers : regard du président ; jugement de partenaires rapporté par lui (D2, 33:35 ; 53:36) ; une partenaire entendue directement (D3, 9:42 ; 14:57)

Cas	Décision	Charge	Tenue dans la durée	Lisibilité
E	Avant 2026 : échanges jusqu'à l'accord, aucune décision sans l'aval de l'autre (E, 14:22), le bureau peu associé (E, 8:18) ; depuis : point hebdomadaire du bureau directeur, majorité en cas de désaccord	Déséquilibre d'engagement avec le nouveau coprésident	A survécu au changement de coprésident, avec un fonctionnement modifié	Répartition par compétence connue, selon elle ; référent unique pour le salarié. Tiers : non demandé
F	Consensus par absence d'objection ; mandats aux commissions	Surveillée pour les salariés	Aucune crise rapportée depuis 2014	Répartition connue ; représentation à deux. **Tiers : non recueilli** ; jugement de jeunes bénévoles rapporté (F, 58:46)

Tableau A6.2. La grille appliquée aux six cas

Source : l'auteur, d'après les entretiens. « Tiers » : équipes, conseil ou partenaires ; « non recueilli » décrit la couverture de l'enquête, non une absence dans l'organisation.

Les écrits du partage

Cas	Écrit	Moment	Objet	Usage rapporté
A	Délégation du bureau (écrit non précisé pour la révision)	Revue en 2026, neuf ans après l'installation	Frontière avec le bureau	En vigueur
A	Répartition entre codirectrices	Jamais écrite	Sans objet	Répartition orale par pôles
B	Délégation financière (écrit incertain)	Non daté	Finances	Délégations « sur tout ce qui est financier » (B, 33:04) ; l'interlocutrice n'est pas sûre qu'un écrit existe (B, 33:43)
C	Offres d'emploi tenant lieu de fiches de poste, avec estimation du temps par fonction	2023, avant le recrutement	Rôles des trois codirigeants	*« Obsolète »* trois mois plus tard (C, 34:36) ; estimation du temps jamais actualisée (C2, 1:02:55)
C	Schéma des périmètres de décision	2024, après la fin du trio, à la demande de l'accompagnement	Qui décide quoi	Affiché en réunion ; non transmis au comité suivant (C, 25:49)
C	Tableau de suivi : pour chaque sujet, la personne qui le fait avancer et, le cas échéant, le contributeur	2024-2025	Qui fait avancer quoi	Utilisé en comité de direction, selon la codirectrice (C2, 54:37) ; lien avec le schéma non établi
D	Fiches de poste	2026, après le départ de la directrice ; en parallèle, un vade-mecum élaboré avec l'accompagnement (D, 46:36)	Domaines des coordinatrices	En cours d'écriture

Cas	Écrit	Moment	Objet	Usage rapporté
E	Traces écrites et outil de suivi du point hebdomadaire du bureau directeur	2026, au changement de coprésident	Suivi des dossiers ; l'ordre du jour concerne les réunions mensuelles et trimestrielles (E, 20:39)	En vigueur
F	Fonction de directeur bénévole	2026, trois ans après l'arrivée du premier salarié	Fonction employeur	Officialise une pratique antérieure, pour prévenir les injonctions multiples

Tableau A6.3. Les écrits du partage, leur moment et leur objet

Source : l'auteur, d'après les entretiens. Documents déclarés en entretien ; aucun n'a été consulté.

Répartition des domaines et règles de décision commune

P1 distingue ce qui est partagé (un tout commun ou des périmètres séparés) et ce qui en est dit. Pris globalement, ces deux termes ne conviennent à aucun cas : partout, des domaines répartis coexistent avec des décisions prises en commun, et la même association peut relever d'une case pour un domaine et d'une autre pour un autre. Le tableau A6.4 décrit donc, pour chaque cas et chaque période, la répartition des domaines, les règles de décision commune, leur forme orale ou écrite, les personnes à qui elles ont été dites, et ce que l'on sait de leur compréhension.

Cas et période	Répartition des domaines	Règles de décision commune	Forme	Dites à qui	Ce qu'on sait de leur compréhension
A, depuis 2017	Un pôle chacune ; personnel à l'une, finances à l'autre (A, 12:43)	S'accorder avant de répondre aux salariés (A, 8:35) ; décisions transversales, comme un recrutement, validées en comité de direction hebdomadaire (A, 24:02) ; en cas de désaccord, recours selon le niveau de la décision : responsables de pôle, équipe, bureau ou présidente (A, 22:13)	Orale ; aucun écrit entre codirectrices (A, 12:43)	Le recours en cas de désaccord a été dit à l'équipe à l'installation (A, 22:13) ; la diffusion de la règle (s'accorder avant de répondre) n'est pas précisée	*« Ça a bien fonctionné »*, selon la codirectrice (A, 9:07). Salariés non interrogés
B, depuis ≈ 2022	Politique à l'une, gestion à l'autre	Aucune procédure (B, 28:45). En pratique : préparation par la collègue et échanges sur les recrutements (B, 32:35), condition posée, dernier mot accordé par la collègue (B, 21:37)	Orale, non formalisée ; délégation financière affirmée, écrit incertain (B, 33:04 ; 33:43)	Non rapporté	« Pas eu de remontée » (B, 35:54). Salariés non interrogés

Cas et période	Répartition des domaines	Règles de décision commune	Forme	Dites à qui	Ce qu'on sait de leur compréhension
C, 2023 (trio)	Trois postes définis avec l'équipe avant le recrutement, dans des offres d'emploi tenant lieu de fiches de poste (C, 34:36 ; C2, 51:05)	Non rapportées	Écrite (offres d'emploi)	Équipe associée à la rédaction	« Obsolète » trois mois plus tard, selon l'interviewé (C, 34:36)
C, 2024 à mi-2025 (binôme)	Finances, programmes et filiale à l'une ; personnel, vie associative, plaidoyer et stratégie à l'autre (C2, 22:46 ; 57:43)	Périmètres de décision de chacun et sujets à décider ensemble, clarifiés avec l'accompagnement (C, 11:55) ; *« on prenait la décision ensemble pour quelque chose de structurant, et après chacun va le faire »* (C2, 31:33)	Écrite : un schéma (C, 16:54) ; tableau de suivi des sujets (C2, 54:37)	Affiché en tête des réunions du comité de direction (C, 16:54) ; non transmis au comité suivant (C, 25:49)	Utilisé par les deux codirigeants, selon l'interviewé. Au retour de celui-ci en 2026, le circuit de décision du comité suivant lui paraît difficile à comprendre (C, 25:49) ; l'équipe aurait dit voir que les codirigeants s'entendent bien, selon la codirectrice (C2, 1:04:45)
D, depuis mars 2026	Finances à l'une, projet et équipe à l'autre, à partir de la fiche de poste de l'ancienne direction (D, 32:03)	Préparation commune des instances chaque vendredi (D, 24:47) ; pas de décision à deux : le bureau décide (D, 36:04) ; périmètre de décision des coordinatrices non écrit ; questions soumises chaque semaine au président (D, 36:24 ; D2, 50:11)	Orale ; fiches de poste en cours d'écriture (D, 30:30)	Écrit destiné à toute l'équipe et aux élus (D, 31:05) ; partenaires pas tous informés (D, 47:57)	Adresse claire selon les coordinatrices (D, 45:40). Salariés non interrogés
E, jusqu'en 2026	Par compétence et disponibilité (E, 6:46)	Échanger jusqu'à une position acceptable pour les deux (E, 10:01) ; aucune décision sans l'aval de l'autre (E, 14:22) ; décisions prises par le binôme plus qu'avec le bureau (E, 8:18)	Orale	Non rapporté	Moins lisible qu'aujourd'hui, selon la coprésidente (E, 13:43)
E, depuis 2026	Par compétence (E, 13:56)	Point hebdomadaire du bureau directeur ; vote à la majorité en cas de désaccord entre coprésidents (E, 20:14 ; 21:30)	Traces écrites et outil de suivi (E, 8:18 ; 20:39)	Membres du bureau directeur ; le salarié a un référent unique	« Je sais pas […], j'ai jamais abordé [le sujet] avec eux » (E, 12:51)

Tableau A6.4. Répartition des domaines et règles de décision commune, par cas et période

Source : l'auteur, d'après les entretiens. D et E sont des cas de contraste ; F, dont les décisions reposent sur le consensus d'un collectif de quinze à vingt personnes, n'est pas repris. Documents déclarés, non consultés.

Les délégations de pouvoirs déclarées

Cas	Délégation du conseil vers la direction	Répartition entre codirigeants	Source
A	Large, revue avec le bureau en 2026 ; le bureau garde l'immobilier, les emprunts, les créations de poste et les nouveaux programmes (A, 15:42)	Non écrite ; chacune peut signer pour l'autre	Déclaré en entretien
B	Financière pour la codirectrice financière (B, 33:04) ; pas de délégation RH claire ; l'interlocutrice dit devoir « vérifier qui signe » (B, 33:04) ; « pas sûre qu'on ait quelque chose de bien écrit » (B, 33:43)	Inégale en pratique ; non écrite	Déclaré, avec incertitude
C	Écrite, déclinée jusqu'aux managers intermédiaires en 2025 ; absente pendant la période du binôme, selon la codirectrice (C2, 54:35)	Recouverte par une pratique du consensus, dans le comité de direction (C, 49:40)	Déclaré en entretien
D	Aucune écrite : « c'est le bureau de l'association qui est devenu le N+1 » (D, 19:27) ; selon le président, des décisions opérationnelles devraient leur revenir (D2, 50:11)	Par domaine, en cours d'écriture	Déclaré en entretien

Tableau A6.5. Les délégations de pouvoirs déclarées

Source : l'auteur, d'après les entretiens. Aucun document n'a été consulté.

Difficultés rapportées et mécanismes possibles

Difficulté rapportée (récit)	Cas et période	Lecture possible (interprétation de l'auteur)	Autres explications	Ce qui permettrait de trancher
Une codirectrice dit avoir eu du mal à trouver sa place et s'être adaptée à sa collègue (B, 10:34 ; 14:47)	B, depuis ≈ 2022 ; en partie résorbé	Effacement de l'une ; partage sur permission (1.3, 6.2)	Adaptation choisie à un poste nouveau ; écart d'ancienneté dans la fonction	Récit de l'autre codirectrice ; décisions récentes reconstituées
Un trio réduit à deux : le membre arrivé de l'extérieur ou en dernier quitte la fonction	C (2023) ; D (mars 2026)	Dyade dans la triade (2.2) : une possibilité, non un mécanisme établi	Passage à deux conseillé par l'accompagnement (C) ou proposé par les codirigeants (C2) ; absences au démarrage (C) ; difficultés de comportement rapportées (D)	Récit des membres partis ; chronologie des décisions de départ
Un domaine ou une relation extérieure portés par une seule personne	B (le politique) ; E (interlocuteur privilégié des partenaires) ; F (fonction employeur, 2026)	Reconcentration, informelle (B, E) ou décidée (F)	Spécialisation assumée ; attentes des partenaires (E) ; protection des salariés (F)	Regard des partenaires et des salariés

Difficulté rapportée (récit)	Cas et période	Lecture possible (interprétation de l'auteur)	Autres explications	Ce qui permettrait de trancher
Surcharge et épuisement	C (deux longues absences, 2023-2025) ; D (2026, coordinatrices et président) ; A (avant la délégation aux responsables de pôle)	Coût de coordination non reconnu (P4)	Croissance, absences, responsabilités liées au personnel, réduction d'effectifs (C) ; temps de coordination non fixé, en plus des missions de base (D)	Temps de coordination comparé à la charge totale ; qui portait quoi
Ne plus comprendre qui décide quoi	C (retour de l'interviewé, 2026)	Défaut de transmission du schéma au comité suivant : lisibilité au sens du 6.4, vue de la direction	Changement de comité pendant l'absence ; réorganisation en cours	Regard des salariés sur la même période
Une parole qui n'est pas prise au sérieux (D, 57:38)	D (2026)	Légitimité sans autorité hiérarchique : dimension associée à la lisibilité (6.4)	Organisation récente ; autonomie prise par l'équipe d'un site sans direction sur place en 2025 (D, 1:01:30) ; réticence d'« anciens » devant « cette si grande autonomie donnée » (D, 53:10)	Regard des salariés concernés
Difficulté à représenter l'autre sur son domaine	A (A, 24:02) ; B (B, 38:12)	Capacité de remplacement limitée par le découpage (Döös, 2015)	Domaines techniques éloignés ; spécialisation assumée	Regard des partenaires et du conseil
Des salariés sollicitent l'une puis l'autre	A (2017 ; réglé selon la codirectrice)	Jouer l'un contre l'autre (Nascimento, 2022)	Test ordinaire d'une direction nouvelle	Récit de salariés de l'époque
Des salariés contournent la direction en s'adressant aux administrateurs (D2, 52:54)	D, avant 2026, selon le président	Gouvernance à entrées multiples : la pluralité des élus défait l'unicité de la direction (P3 inversée)	Lecture d'un président partie prenante du conflit ; défiance envers une direction contestée	Récits de salariés et d'administrateurs de l'époque
Des salariées cessent de s'adresser à la direction faute de savoir qui est disponible (C3, 10:15)	C (2023-2024), selon une salariée	Présence, condition de l'accès à une réponse (6.4)	Absences successives ; travail en région ; forte croissance	Récits d'autres salariés ; comparaison avec la période actuelle
Des salariées et des binômes de projet prennent le relais de la direction (C3, 43:41 ; C4, 32:14)	C (2023-2026), selon deux salariées	Relais de l'équipe, rarement influence sur une décision (6.4, 7.3)	Autonomie ordinaire de salariés expérimentés ; organisation en pôles	Récits de responsables de pôle ; temps passé

Difficulté rapportée (récit)	Cas et période	Lecture possible (interprétation de l'auteur)	Autres explications	Ce qui permettrait de trancher
Une fonction (les ressources humaines) répartie entre plusieurs codirigeants, dont l'équipe réclame l'unité (C3, 5:14)	C, dans les schémas présentés à l'équipe et dans le comité de direction (C3, 5:14 ; C, 43:17) ; un seul codirigeant pendant le binôme (C2, 22:46)	Coût du découpage vu de l'équipe (6.2)	Choix de répartition par affinité ou par charge	Comparer, période par période, les schémas présentés et l'organisation effective

Tableau A6.6. Difficultés rapportées et mécanismes possibles

Source : l'auteur, d'après les entretiens. La première colonne résume le récit ; la troisième et la quatrième relèvent de l'interprétation.

Un modèle de travail : mécanismes suggérés et ce qui reste à vérifier

Le modèle final garde les trois temps du modèle initial. Il ne distingue plus des conditions « nécessaires » et « favorables », que six cas ne permettent pas d'établir, mais propose pour chaque temps un mécanisme suggéré, les cas où il est observé et ce qui reste à vérifier. Le plus largement observé est discuté au 7.3.

Temps	Mécanisme suggéré	Où il est observé	Ce qui reste à vérifier
Émergence	Le porteur du partage oriente le dispositif ; une pratique commune antérieure facilite l'installation	A, C, D (non désigné en B) ; récits divergents en C et D	Si l'orientation vient du porteur ou d'autres facteurs
Émergence	Un cadrage initial aide, à condition d'être révisé	C (2023 ; schéma de 2024 non transmis) ; absence de cadrage en A et B	Ce qu'aurait changé une révision prévue d'avance
Partage au quotidien	Une règle commune de décision, avec un recours connu de l'équipe, réduit les tentatives de jouer l'un contre l'autre	A (2017) ; au cas C, une règle écrite, non montrée à l'équipe	Auprès des salariés du cas A : la règle est-elle connue ?
Partage au quotidien	Le découpage facilite la signature pour l'autre plus que la parole pour l'autre	A, B	Si cette difficulté a des effets pour les tiers
Partage au quotidien	Un périmètre attribué reste ouvert à l'influence de l'autre	C (C2, la filiale) ; B (l'apprentie)	Si ces épisodes sont fréquents ou exceptionnels
Partage au quotidien	La présence des élus dans les décisions opérationnelles peut former des majorités hors du binôme	B	La nature de l'intervention (statuts, délégation)
Partage au quotidien	L'accès égal des codirigeants à la gouvernance conditionne le partage de l'information	C (2024-2025)	Le coût en temps ; ce que le bureau en perçoit

Temps	Mécanisme suggéré	Où il est observé	Ce qui reste à vérifier
Partage au quotidien	La présence des codirigeants conditionne l'accès à une réponse, distinct de la lisibilité : savoir à qui s'adresser ne sert pas si l'on ne peut pas le joindre	C (une salariée du siège)	Dans des cas où les codirigeants travaillent sur place
Maintien	Un temps de coordination non reconnu peut contribuer à la surcharge	C, D ; B sans temps d'échange fixe	La part de la coordination parmi les causes
Maintien	L'équité perçue de l'engagement soutient le binôme ; poser une limite suppose de revoir ce qu'on entreprend	E ; C (C2)	Comment elle se discute sans devenir une norme
Maintien	L'absence de l'un met à l'épreuve l'échange ou ce qui n'est pas transmis ; durer n'est pas se transmettre	A, B, C, D, E, F	Ce qu'un plan d'intérim écrit changerait
Maintien	La continuité pendant une absence dépend des relais autour du binôme (collègues, élus, appui extérieur)	B	Ce que coûtent ces relais, et à qui
Maintien	Le cumul des fonctions antérieures et de la codirection alimente la surcharge	C (vu de l'équipe), D	Ce qu'un allègement explicite du poste d'origine change
Maintien	Quand la direction fait défaut, l'équipe prend le relais, sans mandat ni temps reconnu ; ces relais n'influent que parfois sur les décisions et usent ceux qui les portent	C	Si une codirection présente le soutient plutôt que de le rendre nécessaire

Tableau A6.7. Un modèle de travail : mécanismes suggérés et ce qui reste à vérifier

Source : l'auteur. Ce sont des hypothèses issues de onze entretiens, non des relations causales établies.

Annexe 7. Références des citations d'entretien

Le corps du texte ne donne que la référence de l'entretien (tableau 6). Le tableau ci-dessous indique, section par section, le minutage de chaque citation dans l'enregistrement, pour permettre le contrôle. Les minutages des tableaux de l'annexe 6 y figurent directement, sauf pour les réponses reprises au tableau A6.1, indiquées ici. Pour l'échange écrit cité au 8.2, hors corpus, il indique l'heure du message.

Tableau A7.1. Minutage des citations d'entretien. *Source : l'auteur, d'après les transcriptions.*

Section	Début de la citation	Entretien	Minutage
Introduction	« 8 000 € à notre charge » ; « un peu le veto » ; « c'est [la codirectrice financière] qui aura le dernier mot » ; « une des premières fois […] » ; « maintenant elle le fait plus souvent »	B	21:37 et 23:47
Annexe 4	(passage rapporté sans citation)	B	39:25
4.4	« tu feras bien le tri dans tout ce […] »	C4	19:50
5.4	« un petit peu opportuniste »	D2	24:33
5.5	(passages rapportés sans citation)	B ; D2	5:31 ; 24:33 (vers 27:30)
5.5	(passage rapporté sans citation)	C3	1:23 ; 5:14
5.5	(passage rapporté sans citation)	C ; C2	25:12 ; 19:09
5.5	« on n'avait pas envie de reprendre de risque […] »	C2	25:42
5.5	(passage rapporté sans citation)	C2	27:12
5.5	« on va être à deux. Point suivant »	C3	29:56
5.5	« le bureau, il a décidé »	C3	29:56
5.5	« se connaissaient, avaient déjà travaillé […] »	C3	21:41
5.5	(passage rapporté sans citation)	C ; C2	11:55 ; 19:49
5.5	« ont jamais bossé ensemble en fait »	C3	28:14
5.5	(passage rapporté sans citation)	C ; C2	20:52 ; 6:07
5.5	« l'administratif, la gestion reste soumis, subordonné au projet »	C	23:12
Tableau A6.1	« vis-à-vis de l'équipe »	A	37:49
Tableau A6.1	« [ça] partage le poids de la responsabilité »	B	50:21 et 50:27
Tableau A6.1	« le fait d'avoir du plaisir à se retrouver […] »	C	1:22:23
Tableau A6.1	« j'étais contente à la fin de nos CODIR, […] »	C2	1:04:45
6.1	« quand c'est clair, les missions de chacun, […] »	C3	34:27
6.1	« au même niveau d'information »	C3	45:34
6.1	« Je me suis rarement dit ça »	C4	46:18
Tableau A6.1	« ça a complètement disparu »	D	56:19
Tableau A6.1	« des personnalités qui s'entendent pas »	E	49:39
Tableau A6.1	« la communication »	E	51:50
Tableau A6.1	« les bénévoles qui restent »	F	58:46
6.1	(passage rapporté sans citation)	D2	58:24
6.1	« une direction qui prendra une décision, [l'équipe] monte […] »	A	39:57

Section	Début de la citation	Entretien	Minutage
6.1	« ça fait quatre ans […] » ; « on s'est jamais vraiment engueulées »	B	50:21 et 50:27
6.1	(passages rapportés sans citation)	C3 ; C4	44:42 ; 51:03 et 52:21
6.1	« si tu vas voir un et l'autre et […] »	C3	45:34
6.1	(passage rapporté sans citation)	D3	13:57 ; 14:57
6.1	« on arrivait, ils étaient déjà enfermés […] »	C3	41:45
6.2	« il reste quand même 8 000 € à notre charge » ; « un peu le veto » ; « si vous me dites que c'est hyper important […] »	B	21:37
6.2	« c'est [la codirectrice financière] qui aura le dernier mot » ; « une des premières fois qu'elle fait ça »	B	21:37 et 23:47
6.2	« on était quatre, il y en avait trois […] » ; « Je me vois pas vous imposer la personne […] »	B	25:41
6.2	« pas forcément convaincu[e] » ; « et finalement on fait »	C2	54:37
6.2	« bienvenu[e] »	C2	54:37
6.2	« jamais on s'est marché sur les pieds »	A	7:30
6.2	« en difficulté »	A	24:02
6.2	« on est capables de se remplacer assez facilement […] »	A	12:43
6.2	« moi, cette responsabilité, je la prendrai pas »	B	38:12
6.2	« à chaque fois, on nous proposait un schéma […] »	C3	5:14
6.2	« un manque de clarté dans les rôles, […] »	C4	19:03
6.2	« personne porte, personne porte »	C4	22:07
6.2	« tout le monde est responsable, personne […] »	C4	23:26
6.2	« On n'a pas un document écrit qui précise […] »	A	12:43
6.2	« zéro formation » ; « deux jours de tuilage »	B	10:34
6.2	« trois mois après le recrutement, ce travail-là était […] »	C	34:36
6.2	« on nous disait : ça va arriver, […] »	C3	12:15
6.2	« [ça] n'a pas vraiment eu le temps d'être testé »	C3	10:15
6.2	« le fameux schéma […] qui n'avait pas été […] »	C	25:49
6.2	« que les deux personnes ont le même pouvoir de décision » ; « des espaces de régulation entre les deux »	B	48:40
6.2	« toujours reporté aux calendes grecques »	C	16:54
6.2	« a fortiori quand […] ça fonctionne globalement et […] »	C	25:49
6.2	(passage rapporté sans citation)	A	22:13
6.2	« Les collègues m'ont un peu testée […] : […] » ; « ça a bien fonctionné »	A	8:35, 8:51 et 9:07
6.2	(passages rapportés sans citation)	D3 ; C4	9:20 à 9:42 ; 15:11
6.2	« là, on peut tous les deux dire "on", […] »	C2	42:06
6.2	« un désaccord marqué, je t'avoue, j'ai pas de […] »	A	22:13
6.2	« comme il n'y a pas de pouvoir à […] »	F	30:31
6.2	« du mal à trouver [s]a place »	B	10:34

Section	Début de la citation	Entretien	Minutage
6.2	« davantage consultée »	B	15:55
6.2	« j'ai tenu, j'ai déroulé mon truc et je […] »	B	42:37
6.2	« quand il y en a un qui est […] »	B	15:55
6.2	« Tu penses que c'est important, il faut y […] »	C2	47:31
6.2	« a pris la responsabilité de faire avancer seul le sujet »	C2	47:31
6.2	« sur ses missions »	E	15:46
6.3	« partagé et validé en bureau » ; « nous, avec [ma codirectrice], on n'aurait pas choisi […] »	A	17:00 et 17:18
6.3	« à deux, on prend aucune décision »	D	36:04
6.3	« c'était à moi de le faire, […] ce […] »	D2	47:30
6.3	« quasi tout » ; « une ou deux fois »	A	12:43 ; 22:13
6.3	« c'est le bureau de l'association qui est devenu […] »	D	19:27
6.3	« décisions mineures » ; « de l'ordre de l'opérationnel » ; « doivent leur appartenir »	D2	50:11
6.3	« vous n'avez pas la fonction coprésident, elle n'existe […] »	E	42:33
6.3	« sont des lieux de prise de décision, donc […] »	C2	59:42
6.3	(passage rapporté sans citation)	D3	10:28 et 15:52
6.3	« si ça se trouve, même s'il y avait qu'une seule directrice, […] »	D3	11:11
6.3	« comme elle nous donne pas trop d'avis, […] »	D3	14:57
6.3	« l'impression de beaucoup porter les questions RH » ; « comme une attente » ; « j'aurais dû remettre aussi en responsabilité plus fortement […] »	C	1:14:57
6.3	(passage rapporté sans citation)	D2	57:01 et 57:40
6.3	« je ne vais pas prendre le N+1 pour […] »	D2	33:35
6.3	« trop de responsabilité »	D2	1:02:27 (vers 1:03:15)
6.3	« avai[en]t vraiment du mal à fonctionner […] »	C	1:14:57
6.3	« coûté beaucoup d'énergie »	C	1:14:57
6.3	« la dimension très baguette magique »	C	20:52
6.3	« on croit quelque part qu'on va partager, en […] »	D2	0:20
6.3	« [ça] a été réglé hyper rapidement »	C3	18:53
6.3	(passage rapporté sans citation)	C3	13:11, 14:35, 14:56, 16:07 et 18:27
6.4	(passage rapporté sans citation)	D	30:30 à 33:42
6.4	« entre une demi-journée et une journée par semaine »	C2	1:02:02
6.4	« c'est pas vraiment établi encore »	D	33:31
6.4	« Dans les coulisses, nous on voit pas […] »	C3	31:00
6.4	« je me suis retrouvé seul et je me […] »	C	1:03:33
6.4	« coordination presque sans direction, de facilitation sans direction »	C	1:08:20
6.4	« prend du temps, et les semaines ne font […] »	C	1:08:20
6.4	« une surcharge de travail énorme »	D	23:02
6.4	« c'est : je garde toutes les fonctions […] »	C3	26:14

Section	Début de la citation	Entretien	Minutage
6.4	« écroulés » ; « une vision de vraiment […] »	C3	26:14
6.4	« Dis-moi ce que, dans la moitié de ton poste, […] »	C3	26:14
6.4	« plus à assurer [leurs] missions […] »	A	46:51
6.4	« on se dit qu'on en fait autant l'un […] »	E	17:04
6.4	« en difficulté » ; « moins à l'aise » ; « parce qu'une prise de décision seule ou une […] »	A	37:49
6.4	« retombait que sur moi »	B	37:38
6.4	« non, nous n'avons pas de plan B »	A	44:41
6.4	« On savait plus à force qui aller voir, […] »	C3	10:15
6.4	« une année sans »	C3	24:58
6.4	(passage rapporté sans citation)	C3	32:59 et 34:27
6.4	(passage rapporté sans citation)	B	39:36
6.4	« au final ça s'est plutôt bien passé […] »	B	37:38
6.4	« les présidents ont été très présents. […] »	B	38:12
6.4	« un peu moins rapide »	B	38:12
6.4	(passage rapporté sans citation)	A	49:05
6.4	« le partage » ; « le collectif »	A	35:20 ; 36:31
6.4	« la communication »	D	51:21
6.4	« une instance d'échange » ; « une instance de décision »	A	49:37
6.4	« dans l'idéal » ; « pour nos partenaires, de ne pas réduire l'association […] »	F	14:21
6.4	« point météo »	C2	28:07 ; 31:33
6.4	(passages rapportés sans citation)	A ; E ; F	44:41 ; 8:18 ; 14:21
6.4	« Le salarié, il sait de quelle direction il […] »	A	27:16
6.4	« en tout cas on n'a pas eu de […] »	B	35:54
6.4	« Je sais pas. Je sais pas vraiment. C'est […] »	E	12:51
6.4	« l'enjeu, c'est moins d'apporter de la lisibilité aux […] »	C	57:20
6.4	« depuis trois ans » ; « ça tient […] parce que […] »	C4	19:50
6.4	« ne pas forcément bien comprendre qui faisait quoi […] »	C	25:49
6.4	(passage rapporté sans citation)	D	18:01
6.4	« pas forcément prise au sérieux »	D	57:38
6.4	« elles savent qu'on n'est pas N+1 »	D	58:15
6.4	« je pensais pas qu'elle était vraiment […] »	C4	4:29
6.4	« c'est dur à assumer, même pour nous […] »	C4	4:29
6.4	« Trois cerveaux. C'était impressionnant » ; « moi, j'avais pas cette lecture-là »	D2	33:35 (vers 34:50)
6.4	« pas grand-chose »	D2	53:36
6.4	(passages rapportés sans citation)	D3	1:22 à 4:38 ; 17:00
6.4	« le défendre, l'expliquer en permanence »	F	56:12
6.4	(passage rapporté sans citation)	D	58:45
6.4	« c'est pas facile à gérer de dire : […] »	D	42:22

Section	Début de la citation	Entretien	Minutage
6.4	« c'était limite un art »	D2	52:18 à 52:54
6.4	« ce qui a été vraiment pas possible, […] »	C3	7:43
6.4	« sautent souvent »	C3	8:29
6.4	« ça les a isolés » ; « je sais pas ce que […] »	C3	42:47
6.4	« quand elle est là, je la vois »	C3	41:45
6.4	« on se croise, on ne se voit jamais »	B	36:24
6.4	« On manque vraiment d'une direction »	C4	30:10
6.4	« on espère que la direction va nous […] »	C4	37:18
6.4	« on va pas imposer des choses aux gens, […] »	C4	40:02
6.4	« une bonne idée en termes de soutien […] » ; « ça matche […] »	C4	51:03
6.4	(passage rapporté sans citation)	F	35:51 et 38:14
6.4	« ce qui, moi, fait que ça tient, […] »	C4	32:14
6.4	« c'est un peu : on va se débrouiller sans eux »	C4	36:26
6.4	« tout le monde a envie de faire de son mieux, […] »	C4	53:32
6.4	« tu te reposes sur des autres collègues, […] »	C3	43:41
6.4	(passage rapporté sans citation)	C3	36:48 à 40:51
7.2	« pépère »	D2	0:20 (vers 9:05)
7.2	(passage rapporté sans citation)	D2	0:20 et 57:40
7.3	« portés par la valeur » ; « sait pas où ça s'arrête »	C4	19:50
7.3	« tout le monde est responsable, personne […] »	C4	23:26
7.3	(passage rapporté sans citation)	C4	40:02
7.3	« s'était débrouillé[e] un peu tout seul[e] »	D	15:42
8.2	« inscrit dans une tradition "paternaliste" […] »	Échange écrit (hors corpus)	Message du 25 oct. 2026, 12:24

Table des sigles et des abréviations

Sigle	Signification
AG	Assemblée générale
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CSE	Comité social et économique
DAF	Directeur ou directrice administratif et financier
EPI	Espace pédagogique interactif (plateforme en ligne de l'université)
HCVA	Haut Conseil à la vie associative
IAE	Institut d'administration des entreprises
N+1	Supérieur hiérarchique direct
RGPD	Règlement général sur la protection des données

Glossaire

- Capacité de remplacement : possibilité pour un codirigeant d'agir ou de parler à la place de l'autre sur son domaine (signer, représenter, décider en son absence). Elle ne se confond ni avec la connaissance des responsabilités de l'autre ni avec la lisibilité (6.2, 6.4).
- **Codirection** : fait, pour deux ou trois personnes, de tenir ensemble la fonction de direction salariée d'une association. Point de départ de l'analyse, jamais un résultat (1.3). Voisins : direction bicéphale, binôme de direction.
- **Collégialité artificielle** : collaboration née d'une régulation administrative plutôt que de l'initiative des personnes, qui a les formes de la collégialité sans garantir que l'avis de chacun compte (Hargreaves, 1994, d'après Datnow, 2011) (**7.1**).
- **Constellation dirigeante** : ensemble formé par les personnes qui partagent la direction (Hodgson *et al.*, 1965, d'après Döös et Wilhelmson, 2021) (1.2).
- **Coprésidence** : exercice conjoint de la présidence d'une association par deux élus bénévoles. Relève de la gouvernance, et non de la direction salariée (3.4).
- **Délégation de pouvoirs** : acte, en pratique écrit, par lequel l'instance dirigeante confie à un salarié ou à un administrateur le pouvoir d'engager l'association dans un domaine défini (3.4, 6.3).
- **Dyade dans la triade** : dans une direction à trois, situation où deux membres forment le noyau réel de la décision et où le troisième devient périphérique (2.2, 5.5).
- **Gouvernance partagée** : partage du pouvoir de décision entre les instances d'une association (conseil, assemblée générale). À distinguer de la codirection (3.4).
- **Leadership** : processus d'influence exercé sur autrui en vue d'un but commun, distinct de la position occupée dans un organigramme (1.1, d'après Yukl, 2012).
- **Leadership partagé** : phénomène étudié par ce mémoire, c'est-à-dire la circulation réelle de l'influence entre les codirigeants et au-delà (1.3).
- Relais de l'équipe : prise en charge par des salariés, sans mandat ni temps reconnu, de tâches ou de décisions de la direction lorsqu'elle est absente, éloignée ou indécise. Ils

ne donnent un indice de partage de l'influence que lorsqu'ils pèsent sur une décision (6.4, 7.3).

- **Lisibilité** : compréhension, par ceux qui ne dirigent pas, des rôles et des circuits de décision d'une direction : à qui s'adresser et pour quoi, qui décide quoi, selon quelle règle et avec quel recours (6.4). Elle se distingue de dimensions associées : la disponibilité (vue de l'équipe, elle pèse autant que la lisibilité dans l'accès à une réponse, 6.4), la légitimité (la parole reçue engage-t-elle ?) et la capacité de remplacement entre codirigeants. À distinguer aussi de la transparence, qui porte sur l'information disponible.
- **Organisation pluraliste** : organisation où coexistent des buts divergents, un pouvoir diffus et des savoirs fondés sur l'expertise (Denis, Langley et Rouleau, 2007) (2.1).
- **Reconcentration** : retour du pouvoir de décision vers une seule personne, de façon informelle ou décidée (2.5, 6.4).

Lexique

- ***Co-CEO*** : sens usuel, « codirecteur général ». Ici : direction générale partagée dans une entreprise, étudiée surtout sur données financières.
- ***Co-leadership*** : sens usuel, « codirection ». Ici : le champ de recherche consacré à la direction tenue à plusieurs.
- ***Co-principalship*** : sens usuel, « codirection d'établissement scolaire ». Un terrain important de la recherche.
- ***Contrived collegiality*** : « collégialité artificielle » (voir glossaire).
- ***Distributed delegation of leadership*** : « délégation distribuée du leadership ». Dans la grille de Döös (2015), subordination formelle et tâches divisées.
- ***Dual leadership*** : « direction duale ». Direction tenue par deux personnes porteuses de deux exigences différentes.
- ***Followership*** : terme sans équivalent en un mot, formé sur *follower* (« celui qui suit »). Ici : l'étude du leadership du point de vue de ceux qui le reçoivent.
- ***Functionally shared leadership*** : « leadership partagé par fonction ». Égalité formelle et tâches divisées (Döös, 2015).
- ***Invited leadership*** : « leadership sur invitation ». Le codirigeant subordonné décide avec la permission de l'autre (Döös, 2015).
- ***Joint leadership*** : « leadership conjoint ». Égalité formelle et tâches mises en commun (Döös, 2015).
- ***Managerial shared leadership*** : « leadership partagé de direction ». Terme proposé par Döös et Wilhelmson (2021) pour désigner l'ensemble du champ.
- ***Shared leadership*** : « leadership partagé ». Dans la littérature anglophone, désigne surtout le partage du leadership au sein des équipes (1.1).