

# La codirection, mode d'organisation alternatif féministe en économie sociale : exploration des pratiques et du potentiel de transformation sociale

Valérie Michaud & Myriam Saucier  
Université du Québec à Montréal

## ABSTRACT

Despite transformational aims, many social economy organizations (SEOs) adopt rather mainstream organizational structures. Typically, they are managed by a general manager, who is him/herself supervised by a board of directors. However, we observe an emerging, alternative organizing mode: that of co-leadership. In such cases, the general manager function and its associated responsibilities are shared between two (or more) people in various configurations. How do such models emerge? How do co-leaders organize themselves concretely? What are the pros and cons of co-leading? Through a qualitative exploratory study of eight SEOs in which co-leading was experimented, our research proposes answers to these questions, which were initially asked by practitioners. This approach then allows us to contribute to the literature on co-leading by presenting some particularities of SEOs, and further, to reflect on the potential for social transformation of an organizational social innovation.

## RÉSUMÉ

Malgré des visées de transformation sociale, plusieurs organisations d'économie sociale (OÉS) adoptent des structures et des modes d'organisation assez conventionnels. À la tête d'une OÉS, on retrouve typiquement une seule personne qui assume la direction générale et qui relève d'un conseil d'administration. Nous observons toutefois l'émergence d'un mode d'organisation alternatif en OÉS : la codirection, où la fonction de DG est distribuée entre deux personnes ou plus se partageant les responsabilités dans des configurations à géométrie variable. Dans quel contexte la codirection émerge-t-elle? Comment s'organise-t-elle concrètement? Et quels en sont les avantages et enjeux? Notre recherche qualitative exploratoire menée auprès de huit OÉS ayant expérimenté la codirection permet d'offrir des réponses à ces questions initialement exprimées par les milieux de pratique. Elle permet aussi de contribuer aux réflexions sur la codirection en présentant quelques particularités en contexte d'OÉS et de se questionner sur le potentiel de transformation sociale d'une innovation sociale organisationnelle.

**Keywords / Mots clés :** co-leadership, leadership, organizing, social economy, social innovation, feminism / codirection, leadership, organisation, économie sociale, innovation sociale, féminisme

## INTRODUCTION

À travers le temps et l'espace, la notion d'innovation sociale recouvre diverses acceptations et contestations (entre autres, Ayob, Teasdale et Fagan, 2016; Callorda Fossati, Degrave et Lévesque, 2018; Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012). Selon une définition qui « fait référence », l'innovation sociale peut être définie comme une « intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Klein, Laville et Moulaert, 2014, pp. 11-12 citant la définition du CRISES). Les innovations sociales peuvent être de divers types : de produits ou de services, de marché, de procédés, organisationnelles ou institutionnelles (Bouchard, Briand, Klein, Lévesque, Trudelle, Duchesne Blondin, Longtin, Olivier-Nault et Pelletier, 2016). Paraphrasant Benoît Lévesque (2016), pour qui l'enchaînement entre innovations sociales et transformations « ne va pas de soi », dans quelle mesure des innovations sociales à l'échelle des organisations peuvent-elles être émancipatrices et contribuer à transformer les rapports de pouvoir? Le but de cet article est double : documenter une innovation sociale organisationnelle, soit la pratique émergente de la codirection dans les organisations de l'économie sociale, et interroger ensuite son potentiel de transformation sociale pour établir une plus grande justice sociale.

En effet, pour leur structure, plusieurs organisations de l'économie sociale (OÉS) adoptent des modes d'organisation assez conventionnels. Hormis certains collectifs autogérés (Canivenc et Moreau, 2020) et certains groupes de femmes aux modes de gestion anti-bureaucratiques (Guberman, Fournier, Beeman, Gervais et Lamoureux, 1997), l'organisation typique de nombreuses OÉS est d'avoir, à leur tête et relevant du conseil d'administration (CA), une personne assumant la direction générale (DG) et répondant à des exigences multiples. Être DG d'une OÉS requiert à la fois des compétences en gestion et une adhésion forte à la mission pour conjuguer mission sociale et viabilité économique et animer une gouvernance démocratique impliquant potentiellement diverses parties prenantes, avec des outils adaptés et une bonne compréhension des valeurs du secteur (Cuénoud, Moreau et Mertens, 2013; Michaud, 2020). Tout cela doit s'accomplir en contexte de défis de financement, de relève démographique (CSMO-ESAC, 2019), d'épuisement professionnel (Ducharme, 2020) et, aujourd'hui, de crise (entre autres) sanitaire.

Face à ces enjeux, une réponse émergente, encore marginale, se présente : la codirection, soit le partage de la fonction de direction générale par deux personnes ou plus. Alors que « d'un point de vue managérial traditionnel, le partage des responsabilités à la direction peut paraître insensé » (Reid et Karambayya, 2016, pp. 609-610, trad. adaptée), certaines OÉS optent en effet pour la codirection. Malgré certaines recherches sur le leadership en dyades, en triades ou en « constellations de leadership », Jean-Louis Denis et ses collègues (2012, p. 241, traduction adaptée) notent le « besoin d'approfondir les dynamiques du leadership partagé, surtout la façon dont il se met en place, évolue et se déploie dans les interactions avec d'autres membres de l'organisation, sur certains enjeux. » Qui plus est, vu la dynamique de gouvernance déjà complexe entre la DG (rémuné-

rée et, généralement, unique), le CA (formé de bénévoles) (Cornforth, 2004) mais aussi diverses parties prenantes (bailleurs de fonds, partenaires, etc.), nous proposons que la codirection présente certaines particularités dans le contexte spécifique des OÉS.

Dans ce qui suit, nous présenterons brièvement ce qu'on entend par « codirection » et ce qu'on sait au sujet de cette pratique, puis en quoi ce mode de leadership alternatif peut aussi être considéré comme féministe et constituer une innovation sociale. Suivra notre cadre méthodologique. Nous exposerons ensuite les faits saillants d'entrevues menées auprès de huit OÉS. Cette recherche ayant été initialement développée en réponse à diverses questions exprimées par les milieux de pratique, nos résultats permettront de répondre à ces interrogations en documentant le contexte d'émergence (besoin social), le comment (pratiques concrètes, configurations et organisation du travail) et les défis et bénéfices de la codirection. En discussion et conclusion, nous nous pencherons sur les particularités de la codirection en contexte d'OÉS et nous réfléchirons à la portée transformatrice de cette innovation sociale en offrant une relecture de nos résultats à la lumière de questions sur le pouvoir (Avelino, 2021).

### **Codirection : du leadership alternatif et féministe à l'innovation sociale**

Les sections qui suivent permettront d'abord de définir la codirection, de synthétiser ce qu'on sait au sujet de cette pratique — dans des organisations qui ne sont généralement pas des OÉS — puis de situer la codirection parmi les approches alternatives du leadership. Nous présenterons ensuite en quoi la codirection constitue une innovation sociale puis, inspirées de la grille d'analyse du pouvoir proposée par Flor Avelino (2021), nous exposerons les questionnements au sujet du potentiel de transformation sociale que cette innovation sociale organisationnelle soulève.

#### *Bref état des connaissances*

Wendy Reid et Rekha Karambayya (2009, p. 1075, notre traduction) définissent la codirection comme un mode d'organisation « dans lequel typiquement deux leaders disposent d'une autorité formelle égale et se rapportent au conseil d'administration ». Typiquement, chaque co-leader présente des forces complémentaires et assume à la fois certains rôles distincts et d'autres rôles partagés (Belasen, Belasen, Belasen et Belasen, 2021, p. 766). Les pouvoirs et responsabilités de DG de l'organisation sont formellement distribués et conjointement assumés par deux personnes (Gronn et Hamilton, 2004) — et parfois davantage. On parle ainsi, en anglais, d'une forme de « *pooling leadership at the top* » (« direction partagée ») (Denis, Langley et Sergi, 2012). Puisqu'elle implique la présence d'une direction générale (partagée) et d'une hiérarchie formelle, la codirection est donc à distinguer de l'autogestion, définie comme une « gestion par soi-même [qui suppose] la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés » (Gjidara, 1998, dans Julien Denis, Trudelle et Duchemin, 2013, p. 176). En effet, en codirection, il y a certes un partage des rôles et responsabilités de direction, mais entre les membres de la codirection plutôt qu'avec l'ensemble de l'équipe de travail; ainsi, une hiérarchie subsiste même si la direction est partagée.

Certains secteurs d'activités ont plus fréquemment recours à une codirection, avec une direction administrative et une direction « spécialisée », permettant en quelque sorte de créer des complémentarités entre logiques potentiellement contradictoires. Pensons au milieu culturel, avec la pré-

sence d'une direction artistique (Reid et Karambayya, 2009, 2016) ou au milieu de la santé, avec la présence d'une direction clinique (Gibeau, Langley, Denis et van Schendel, 2020; Belasen et al., 2021). Dans de récents travaux, Émilie Gibeau et collègues (2020) incorporent les logiques managériale et institutionnelle afin de créer six nouvelles configurations qui tiennent compte de l'opposition entre ces logiques, chacune étant incarnée par l'une ou l'autre des codirections. On constate que les dyades se divisent généralement les rôles dans la codirection en fonction de leur spécialisation. Ainsi, une codirection est souvent responsable du volet « administratif » et des tâches qui y sont associées, alors qu'une autre assume le volet « professionnel » en fonction du domaine d'activités de l'organisation.

Les recherches ayant documenté la codirection, généralement hors OÉS, ont mis en lumière ses avantages, notamment la qualité accrue des décisions, une meilleure capacité d'adaptation, les modèles alternatifs que cela offre, la diminution du stress ainsi que la disponibilité d'au moins une codirection en l'absence de l'autre (Fischbach, Smerz, Findlay, Williams et Cox, 2007, pp. 32-33). La codirection a aussi été présentée comme une occasion, à travers le développement de « cultures inclusives », de faciliter la présence de leaders féminins dans des postes de direction en santé (Belasen et al., 2021, p. 773). Malgré ses avantages, la codirection pose certains défis pour les apprentissages et les transitions, vu l'absence de modèles à suivre, de partage des tâches ou de risques de conflits et autres dynamiques interpersonnelles problématiques (jalousie, sabotage, incapacités à faire consensus) (Fischbach et al., 2007, pp. 32-33). Deux constantes se dégagent : 1) la nécessaire confiance entre les personnes à la codirection, et 2) les risques de conflits dans la gestion du « partage de l'espace pour les rôles » (« *shared role space* ») (Gronn et Hamilton, 2004; Reid et Karambayya, 2016). Le tout s'effectue dans le contexte d'un mode d'organisation peu répandu, perçu comme féminin (Fischbach et al., 2007; Belasen et al., 2021) et en négociation constante. À travers notre recension d'écrits, nous remarquons que peu d'études s'intéressent au contexte d'émergence et aux raisons qui poussent une organisation à envisager ou à choisir la codirection.

#### *Modèles alternatifs et féministes de leadership*

Plus généralement, comme mode d'organisation, on peut associer la codirection aux approches alternatives du leadership, qui s'intéressent aux dimensions processuelles et relationnelles du leadership (Simsa, 2020), et dans une certaine mesure, à une vision « post-héroïque » (Fletcher, 2004) du leadership issue du courant des études critiques sur le leadership. Contrairement aux approches qui conçoivent le leadership comme un phénomène réservé à certains individus « héroïques », ces nouvelles approches mettent de l'avant le volet collectif du leadership. Alors que cette vision post-héroïque se veut neutre sous l'angle du genre et du pouvoir (« *gender neutral* » et « *power neutral* »), Joyce K. Fletcher (2004) soutient qu'au contraire, le genre et le pouvoir font partie intégrante du leadership, peu importe l'approche. En effet, les modèles conventionnels seraient souvent caractérisés par des traits associés, dans la société, à des stéréotypes masculins comme l'individualisme, le contrôle, l'assurance et la domination, alors que le leadership post-héroïque serait plutôt associé à des traits relevant de stéréotypes féminins comme l'empathie, la communauté, la vulnérabilité et la collaboration (Fletcher, 2004, p. 650). C'est d'ailleurs le constat d'études sur le leadership qui ont été réalisées dans le secteur de l'éducation : les femmes gèrent

différemment et la collaboration fait partie de leur succès, ce qui les distingue du groupe dominant dans les positions de leadership (Limerick et O'Leary, 2006, dans Nienaber et Moraka, 2016, p. 158). Dans ce modèle qui se veut moins hiérarchique et plus égalitaire, le pouvoir ne disparaît pas complètement; plutôt, il se construit et se situe dans les interactions sociales, ce qui amène une dynamique de « *power with* » (pouvoir avec), plutôt que de « *power over* » (pouvoir sur) (Fletcher, 2004, p. 653).

Tel que l'ont noté Marian Sawyer et Merrindalh Andrew (2014, p. 296), bien que ce modèle post-héroïque ne réussisse pas encore nécessairement à remplacer le modèle traditionnel, il n'en demeure pas moins qu'il résonne avec les perspectives et approches féministes du leadership et, plus largement, de l'organisation (au sens d'*organizing*). Bien qu'on puisse distinguer divers courants féministes (Morton et Lindquist, 1997; Nienaber et Moraka, 2016), d'un point de vue paradigmatique, la perspective féministe nous convie à une ontologie relationnelle et à une épistémologie expérientielle, sensibles aux injustices de pouvoir (voir aussi Lafortune, Gervais, Lacharité, Maheu, St-Cerny, Guberman, Coenga-Oliveira et Anctil Avoine, 2018). Selon Noel O'R. Morton et Stefanie A. Lindquist (1997, p. 356), de cette posture ontologique et épistémologique émerge une éthique non impérialiste et non-hiérarchique qui admet plus facilement la diversité et la complexité, tout en mettant de l'avant l'intégration des différences à travers un processus dialectique. En ce qui concerne les pratiques, selon Amanda Sinclair (2014, p. 26, notre traduction adaptée), les études d'organisations féministes ou de perspectives féministes sur l'organisation démontrent qu'« elles rejettent systématiquement la hiérarchie, investissent dans la construction des relations et l'empowerment, et mettent l'accent sur les réussites et responsabilités collectives, plutôt que sur le leadership des individus. »

D'après Karen Lee Ashcraft (2001), les modèles féministes d'organisation et de leadership ont été documentés plus particulièrement dans les cas, typiques, de centres de femmes et de centres d'hébergement pour femmes victimes de violence, de librairies alternatives et d'autres organisations de petite taille des secteurs à but lucratif, mais aussi, souvent, à but non lucratif. Ceci dit, selon Ruth Simsa (2020), et tel que le démontre aussi l'étude de trois organisations féministes québécoises aux pratiques diverses par Nancy Guberman et collègues (1997), bien qu'on y dénote souvent une résistance aux structures formelles d'autorité et de pouvoir vu leurs valeurs et orientations idéologiques, il n'existe pas « un » type de leadership idéal pour l'ensemble des organisations à but non lucratif : certaines, souvent plus petites ou plus radicales, optent pour des modèles horizontaux, sans leader, alors que d'autres sont organisées selon une hiérarchie. Entre ces deux extrêmes, nous entrevoyons le compromis de la « bureaucratie féministe » décrite par Karen Lee Ashcraft (2001), mais aussi — et c'est là le cœur de notre recherche — la codirection comme une innovation sociale organisationnelle permettant, dans une certaine mesure, de partager le pouvoir de direction à travers une structure originale générant des dynamiques particulières à explorer.

#### *Innovation sociale organisationnelle transformatrice?*

D'entrée de jeu, nous avons positionné la codirection comme une innovation sociale, et plus particulièrement comme une innovation sociale organisationnelle concernant les formes de gestion ainsi que de division et de coordination du travail (voir Bouchard, Evers et Fraisse, 2015, p. 9). De

même, partant de la définition de l'innovation sociale proposée par le Réseau québécois en innovation sociale, pour les OÉS qui mettent en place la codirection, il s'agit d'une nouvelle pratique « qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein [...] d'une organisation [...] et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus » (RQIS, 2011, p. 3). La présentation de nos résultats, organisés autour des dimensions issues de cette définition, permettra de répondre aux questions très pratiques soulevées par des personnes en OÉS—questions à la base de notre recherche.

Or, au-delà de ces questionnements et de cette définition très pragmatiques se pose la question, aussi énoncée en introduction, du pouvoir de transformation sociale de certaines innovations sociales organisationnelles. En effet, « le maillage entre l'approche de l'innovation sociale et celle de la transformation sociale n'est pas toujours naturel » et « [l]'innovation sociale ne conduit pas toujours aux transformations sociales attendues par les acteurs qui en sont les protagonistes » (Klein, Camus, Jetté, Champagne et Roy, 2016, pp. 11–12). Dans la foulée des réflexions exposées autour des modèles alternatifs et féministes du leadership, réfléchir à la codirection dans une perspective émancipatrice suppose aussi qu'on s'interroge sur la portée de cette pratique en fonction de la transformation des rapports dans la société (Bouchard et al., 2015) et donc, des rapports de pouvoir.

Dans cette optique, le cadre proposé par Flor Avelino (2021) permet de systématiser l'analyse des effets que les innovations et changements sociaux peuvent avoir sur les relations de pouvoir, mais aussi les implications pour la recherche sur ces initiatives d'innovations et de changements sociaux. Sans élaborer sur l'ensemble des dimensions, nous reprenons le premier point de ce cadre d'analyse, qui met en lumière l'opposition —mais aussi l'imbrication— entre « *power over* » (« Qui exerce du pouvoir sur qui? Comment les structures de domination/oppressement/dépendance sont-elles modifiées ou (re)produites? »), « *power to* » (« Comment le pouvoir est-il exercé pour/à travers/contre le changement? ») et « *power with* » (« Comment les personnes collaborent-elles dans l'exercice du pouvoir pour/contre le changement? »). Pour Avelino (2021, p. 5), ces trois perspectives sur le pouvoir en constituent aussi différentes manifestations permettant de réfléchir aux transformations sociales induites par les innovations. Après avoir présenté les faits saillants liés au contexte d'émergence, aux différentes configurations ainsi qu'aux considérations de la codirection comme innovation sociale organisationnelle (et après avoir relevé la contribution de l'étude de la codirection en OÉS plus spécifiquement), nous aborderons, en discussion, la façon dont la codirection agit sur les relations de pouvoir partant des questions synthétisées par Avelino (2021). Mais avant, nous présentons dans la section suivante l'approche méthodologique employée.

## MÉTHODOLOGIE

Notre recherche, qualitative, fait écho à des questions issues d'OÉS qui soit amorçaient la codirection, soit envisageaient cette option et souhaitaient savoir ce que la recherche présentait sur ce sujet en matière de contextes favorables et de considérations de divers ordres. La codirection étant une pratique émergente, l'échantillon initial fut formé d'OÉS nous ayant signalé leur passage vers la codirection ou leur intérêt envers celle-ci et les questions qu'une telle transition soulevait. C'est donc pour répondre à leurs questions que nous avons conçu notre devis de recherche. En adoptant

une posture interprétativiste, nous nous sommes d'abord intéressées à la codirection, à ses différentes configurations et à ses enjeux du point de vue des personnes l'ayant vécue. La recherche étant un processus itératif, ce sont les échanges avec ces personnes qui nous ont amenées à réfléchir sur la codirection comme innovation sociale et, ensuite, à envisager son potentiel transformateur et son inscription dans les approches alternatives et féministes du leadership.

Nous avons donc interrogé les codirectrices<sup>1</sup> initialement identifiées et les avons questionnées sur leur connaissance d'autres cas. Un appel lancé sur le site de la communauté Passerelles<sup>2</sup> a aussi permis de repérer d'autres organisations. Cette stratégie d'échantillonnage par « boule de neige » nous a permis de documenter huit cas : cinq OÉS actuellement en codirection et trois l'ayant été par le passé. L'ouverture vers ces dernières nous a semblé pertinente pour cerner les défis rencontrés et les raisons de l'abandon de la codirection. Nous avons contacté toutes les organisations qui nous ont été référées afin de nous assurer de l'exhaustivité de notre échantillon et interrogé toutes les codirectrices qui ont accepté notre invitation. Le tableau suivant présente certaines caractéristiques des cas et les répondantes :

**Tableau 1 : Cas étudiés et répondantes**

| Cas | Secteur d'activité                       | Expérience de codirection (* indique « en cours »)  | Nombre de répondantes/nombre de codirectrices      |
|-----|--|---|--|
| 1   | Centre de la petite enfance              | Presque 2 ans*  | 2 codirectrices/2                                  |
| 2   | Soutien à l'entrepreneuriat collectif    | Moins d'un an (7-8 mois, fragilisée par le contexte Covid qui a amené au départ prématuré d'une codirectrice) | 1/2  |
| 3   | Agroalimentaire                          | 2 ans*  | 2/3  |
| 4   | Formation                                | 12 ans*   | 2/2  |
| 5   | Intervention sociale et environnementale | Moins d'un an   | Entrevue avec ex-DG instigatrice de la codirection |
| 6   | Culture                                  | Beaucoup de travail avant le lancement officiel de l'entreprise, mais officiellement, moins d'un an*          | 2/2  |
| 7   | Insertion                                | 8 ans avant qu'une des co-DG devienne DG unique au départ de l'autre  | 1/2  |
| 8   | Santé mentale                            | 4 ans*  | 2/2  |
|     | 1 coop, 7 OBNL                           | Environ 30 ans d'expérience de combinée; moyenne approx. 3,5 ans  | 13 entretiens                                      |

Nous avons mené des entretiens semi-dirigés individuels auprès de codirectrices, actuelles ou passées, ainsi que d'une ex-DG instigatrice de la codirection pour sa relève. D'une durée totale de 857 minutes, treize entretiens (durée moyenne d'environ 65 minutes) furent ainsi réalisés entre juin et octobre 2020, sur Zoom (contexte covid) et retranscrits intégralement (204 pages, interligne

simple). Nous avons choisi de mener des entretiens individuels afin de nous intéresser à la vision et au vécu des codirectrices et de leur permettre de s'exprimer plus librement, indépendamment de leurs collègues. Ces entretiens avec une codirectrice à la fois, s'ils facilitent la triangulation, ne nous ont toutefois pas permis de capter les dynamiques relationnelles en action.

Les questions, ouvertes, couvraient les thèmes suivants : l'expérience de la répondante (codirection et auparavant); l'émergence de la codirection et sa mise en place; les dynamiques (entre codirectrices, avec les autres membres de l'équipe de travail, le CA, les partenaires, etc.); le fonctionnement pratique du partage des rôles et responsabilités, et les avantages, défis et considérations. À ce corpus de données se sont ajoutés quelques documents partagés par certaines organisations (descriptions de poste, offres d'emploi). Une analyse thématique de contenu, à l'aide du logiciel d'analyse NVivo, a ensuite été réalisée. Une première analyse a été effectuée directement à partir des thèmes de la grille d'entretien, c'est-à-dire le codage des réponses brutes aux questions de base, et une seconde a permis l'identification de thèmes émergents (par exemple, enjeu de reconnaissance, paradoxes). À partir des résultats de l'analyse thématique, nous avons réalisé une seconde analyse autour des questions de pouvoir à l'aide de la grille d'Avelino (2021).

### **Résultats : contextes, configurations et considérations**

Les faits saillants présentés ci-dessous permettent de mieux saisir le contexte d'émergence de la codirection, les configurations concrètes qu'elle peut prendre ainsi que certaines considérations quant à ses avantages et défis. Alors que les résultats traitent de manière relativement descriptive de différentes dimensions associées à la codirection comme innovation sociale, la discussion qui suivra prolongera les réflexions, notamment sur le potentiel de cette innovation sociale dans une perspective plus critique de transformation et de justice sociale féministe.

#### *Contextes d'émergence : relève et valeurs en OÉS*

Parmi les huit OÉS, deux types de contexte d'émergence peuvent être distingués : la codirection en réponse à un besoin de relève et la codirection dans le prolongement de la cofondation. Dans six des huit cas étudiés, le départ de la DG (DG unique sortante) a été le déclencheur du changement vers la codirection. Dans les deux autres, il n'y a pas eu de passage vers la codirection; plutôt, ces deux jeunes organisations ont dès le début de leurs opérations opté pour ce mode d'organisation.

Dans cinq des six cas ayant opéré le changement d'une DG unique à la codirection, la codirection permet à au moins une personne de l'interne d'obtenir une promotion. Parfois (cas 4, 5 et 7), la promotion se fait pour deux personnes à la fois, pressenties par la DG sortante pour reprendre conjointement le flambeau. Dans une telle situation, les codirectrices, complémentaires, disposaient déjà d'une expérience de collaboration au sein de l'organisation, mais pas nécessairement du profil ou de l'intérêt pour assumer individuellement la direction. Dans les mots d'une répondante : « J'avais senti qu'elles étaient prêtes à prendre un rôle plus important dans l'organisation, mais qu'elles n'étaient pas prêtes seules » (entr. 5A).

De manière contrastée, nous avons observé dans un cas (cas 1) une codirection que nous qualifions de non planifiée. Un poste de DG avait été ouvert et le comité a décidé d'offrir à une candidate interne, alors directrice adjointe, une promotion tout en embauchant une deuxième personne (ex-

terne) vu leurs profils complémentaires et l'impossibilité de trouver la personne parfaite. Entre ces deux contextes distincts quant à l'expérience de collaboration pré-codirection, on trouve celui d'une organisation (cas 2) où une personne de l'interne a été promue et une membre du CA nommée codirectrice, et une autre (cas 8) dans laquelle une personne a été recrutée comme intervenante puis directement nommée codirectrice dans le cadre d'une restructuration. Malgré des circonstances variées, dans ces cas, la codirection apparaît comme une solution offrant une nouvelle occasion de mobilité professionnelle interne. Considérant la relative horizontalité des structures d'OÉS, cette réorganisation permet le développement et la rétention de personnes au sein de l'organisation, mais aussi une transition peut-être plus aisée au moment du départ de la DG unique, avec des degrés divers d'apprentissage à collaborer selon l'expérience conjointe antérieure des codirectrices.

Deux autres organisations (cas 3 et 6) ont quant à elles été structurées d'entrée de jeu en codirection, par les codirectrices alors cofondatrices. Dans ces cas, on voulait que le pouvoir soit partagé pour ne pas chambouler les relations égalitaires existantes. Au moyen d'un nouveau titre, la codirection formalise une façon de faire qui avait déjà cours pour ces jeunes organisations.

Le fait d'avoir fait la formation Parcours Coop [toutes] les deux, et d'avoir un peu fait le plan d'affaires ensemble, d'avoir un peu déterminé tout—le plan des opérations, l'organigramme, tout avait été réfléchi ensemble. [...] Comme on avait été co-fondatrices pendant un petit bout de temps, moi je me disais, « Il me semble que c'est juste la suite logique ». (entr. 6B)

La codirection, bien qu'elle réponde plus clairement à des besoins organisationnels de relève et à des enjeux de gestion des ressources humaines (GRH) dans six des huit cas, répond aussi, dans l'ensemble des cas, à des aspirations d'horizontalité et de partage du pouvoir en économie sociale et action communautaire.

### **Configurations et pratiques diverses**

Les configurations par lesquelles s'opère la codirection sont quant à elles plus diversifiées. Dans la lignée des travaux d'Émilie Gibeau et collègues (2020), nous anticipions en OÉS un possible découpage de tâches et de responsabilités entre les personnes en fonction de leurs profils « administration » ou « mission ». Certes, nous l'avons observé pour quelques organisations; or, l'analyse du partage des responsabilités et des tâches entre codirectrices permet de complexifier notre compréhension des configurations, hétérogènes.

#### *Frontières fluides en triptyque*

Notre échantillon comptait un cas de codirection à trois (cas 3) alors que les sept autres cas étaient des codirections en binômes. L'une des trois codirectrices (la seule là depuis la fondation de l'organisation, l'autre cofondatrice ayant quitté l'organisation) est davantage impliquée dans la représentation (externe) de l'organisation et le développement des affaires et partenariats. Une autre est quant à elle impliquée davantage dans la gestion administrative (comptabilité, finances). La troisième codirectrice, spécialiste de la gestion de projets et des processus, peut être vue comme étant à l'interstice de ses collègues. Cette organisation est celle dans laquelle le partage semble

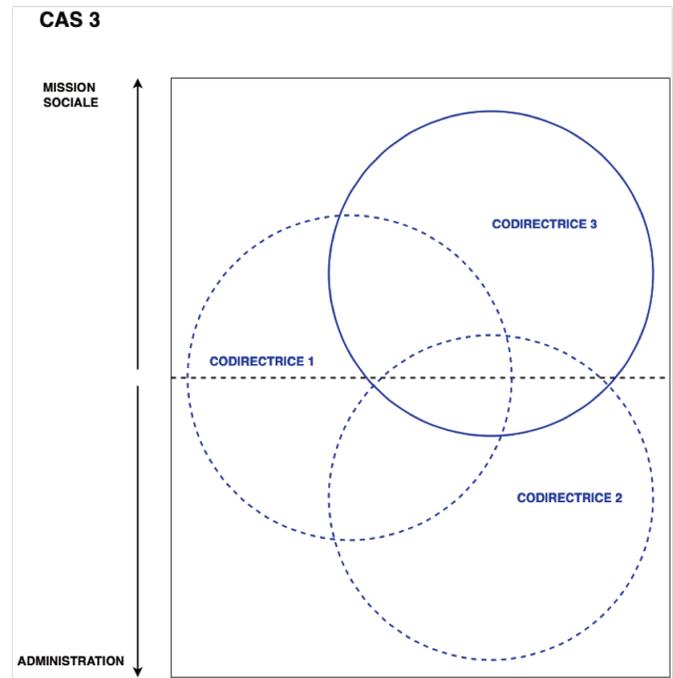
le plus complexe à décrire et mouvant; le fait que l'organisation soit jeune et en croissance très rapide n'est peut-être pas étranger à ces constats.

La figure 1 permet de visualiser cette première configuration.

### Gestion et intervention

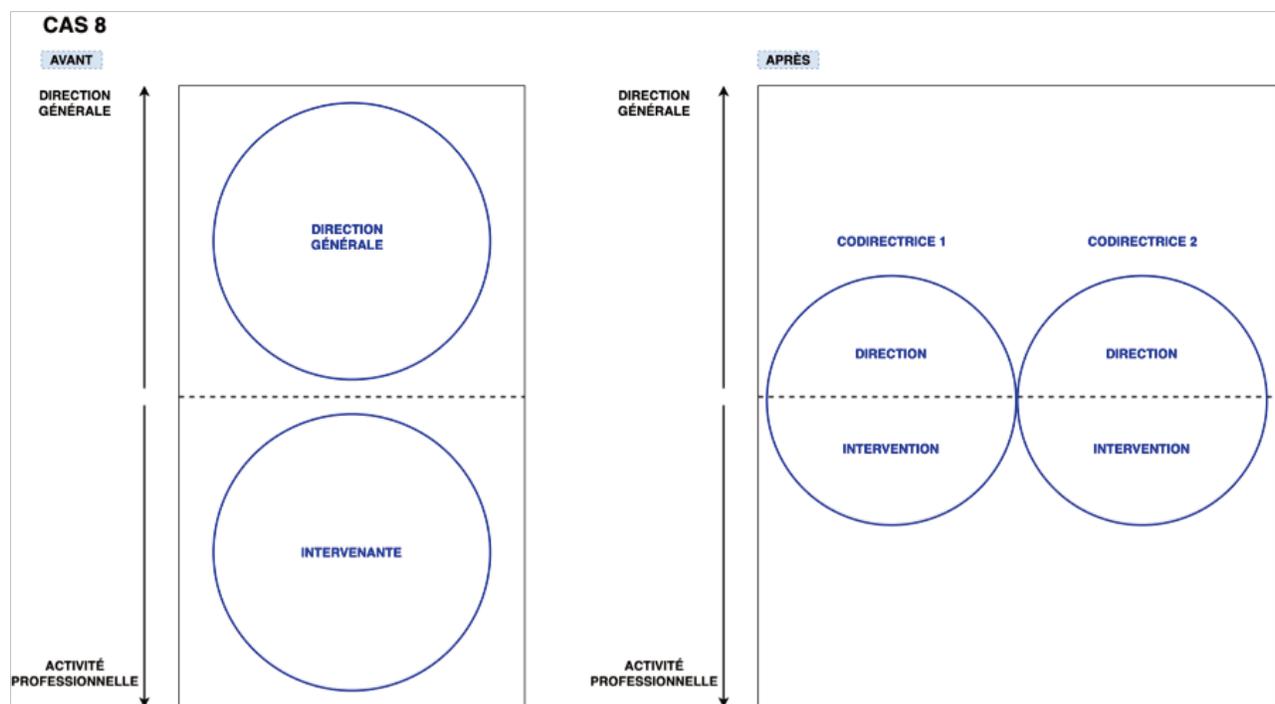
Un cas (cas 8) représente une configuration particulièrement originale, potentiellement inspirée des contextes autogérés. Une restructuration y a été menée, faisant passer une nouvelle intervenante à peine embauchée à un poste de codirection. Le partage entre les deux codirectrices découle de la combinaison d'un poste d'intervenante et du poste de DG, chacun étant divisé en deux et assumé par les codirectrices. Ces dernières sont donc à la fois impliquées dans les tâches de gestion—pour lesquelles elles souhaiteraient une rotation—et dans les activités d'intervention, très « terrain ».

Figure 1 : Configuration aux frontières fluides en triptyque



En plus d'illustrer cette implication à la fois dans la gestion et dans l'intervention, la figure 2 permet de schématiser le changement effectué à travers le passage à cette codirection :

Figure 2 : Configuration gestion et intervention



### *Partages liés aux processus*

Dans deux cas, on observe un partage en lien avec divers processus organisationnels associés aux activités. Dans le cas 1, un centre de la petite enfance, une codirectrice est par exemple responsable de l'inscription des familles, alors que l'autre intervient davantage sur le volet pédagogique. Toujours dans une perspective temporelle, l'horaire de travail des deux codirectrices fait en sorte que l'une est présente plus tôt le matin, alors que l'autre arrive plus tard, ce qui leur permet de couvrir les plages horaires tout en se croisant au bureau, partagé (tout comme l'adresse courriel, cas unique à cet égard). Dans le cas 6, une OÉS du secteur culturel où l'on aurait pu imaginer une séparation direction artistique/direction administrative, on observe plutôt qu'une codirectrice est responsable des acquisitions cinématographiques tandis que l'autre gère le volet éditorial de la programmation. Dans ces deux cas, on note donc une intervention de l'une ou l'autre des codirectrices selon les « moments » des cycles d'activités, voire des journées de travail.

### *Division insertion/production*

Dans une entreprise d'insertion (cas 7), on retrouve un partage assez clair : une codirectrice responsable de l'insertion (mission sociale), l'autre, de la production et de la commercialisation (activité économique). Dans les mots de notre répondante (devenue DG au départ de l'ex-codirectrice) : « Nous avons chacune un chapeau de deux volets différents dans l'entreprise, alors c'était facile de savoir : moi, je m'occupe de l'insertion, je m'occupe de la négociation avec Emploi-Québec [...], l'autre personne s'occupe des clients [...] » (entr. 7A). Il s'agit du cas le plus près des « logiques » identifiées par Émilie Gibeau et collègues (2020).

### *Divisions spatiales : interne/externe*

Dans une organisation depuis plus de douze ans en codirection (cas 4), les « territoires » de chacune des codirectrices sont très clairement définis. Les frontières entre les responsabilités sont liées aux frontières de l'organisation : ce qui relève de la gestion interne (GRH, par exemple) est assumé par l'une; ce qui est lié à l'externe (contrats, partenaires, représentation) relève de l'autre. Une codirectrice dresse avec humour un parallèle avec la gestion domestique :

Si on avait à définir nos fonctions de manière plus simple, [codirectrice B] gère les enfants, le général, le bureau, s'assurer qu'il y ait de tout et que personne ne manque de rien à l'intérieur des murs [...], et moi je m'occupe de ramener l'argent, ramener les liens qui vont nous permettre de faire vivre la maison plus longtemps (entr. 4A).

La figure 3 illustre cette configuration spatiale.

Malgré diverses configurations repérées, certaines constantes émergent. Toutes présentent des zones interstitielles de collaboration sur des projets, de responsabilités conjointes. On n'observe ainsi aucun cas de déconnexion (l'une des configurations de Gibeau et al., 2020). De même, toutes les codirectrices participent ensemble aux rencontres du CA; elles y interviennent en lien avec leurs responsabilités propres, mais en solidarité. En amont des réunions, cela impose la clarification des positions et visions. Toutes les codirectrices rencontrées ont insisté sur les impératifs de communication et de confiance; la métaphore du couple est souvent utilisée comme exemple.

Enfin, toutes les codirectrices se décrivent comme différentes l'une de l'autre (par exemple, davantage dans l'action vs. la réflexion; rigoureuse vs. plus « brouillon »), mais rassemblées par la mission. Ces différences, corroborées par la collègue, sont souvent associées à des forces et préférences distinctes qui influent sur le partage des tâches et responsabilités. Nous avons aussi noté que dans les organisations où la codirection semblait bien installée et particulièrement bien vécue, les complémentarités ressortent davantage que les différences entre les profils. Ces complémentarités sont vues comme générant des avantages, dont des apprentissages, tel que le souligne une des répondantes : « Ça peut être très positif et très formateur pour les individus [...]. Normalement, l'autre personne a quand même une autre expertise; techniquement, on a deux profils différents, deux expertises, deux expériences différentes, mais t'apprends mutuellement de l'autre » (entr. 7A). Cette différence qui génère un avantage nous mène à la section suivante.

### Considérations et avantages

Les défis relevés dans d'autres recherches (par exemple, communication et confiance, conflits potentiels [Fischbach et al., 2007; Reid et Karambayya, 2016]) sont confirmés par nos répondantes. À ces défis s'ajoute, dans le contexte plus spécifique des OÉS, la considération de ressources financières souvent limitées pouvant freiner la possibilité même de codirection, tel que nous l'exprime clairement une répondante : « Y'a des organisations qui m'ont dit "Ah, si on avait le financement, ce serait idéal qu'on puisse s'en aller vers là", mais c'est souvent le frein » (entr. 2A). Selon les contextes, on note aussi des défis associés aux relations (à deux ou plus) avec le CA, mais aussi à l'éducation de partenaires peu familiers avec la codirection.

La figure 4 regroupe les différents bénéfices que nous avons retrouvés dans nos résultats, tant pour les codirectrices et les employés que pour l'organisation. Ces avantages sont spécifiques au contexte des OÉS. Divers bénéfices ont aussi déjà été recensés dans la littérature (par exemple, capacité d'adaptation, réduction des risques d'épuisement professionnel [Fischbach et al., 2007, pp. 32-33]). Les codirectrices rencontrées ont aussi mentionné ces avantages. Plutôt que de les répéter, nous nous concentrons ici sur des éléments nouveaux, que nous retrouvons en italique dans la figure 4.

Figure 3 : Configuration interne/externe

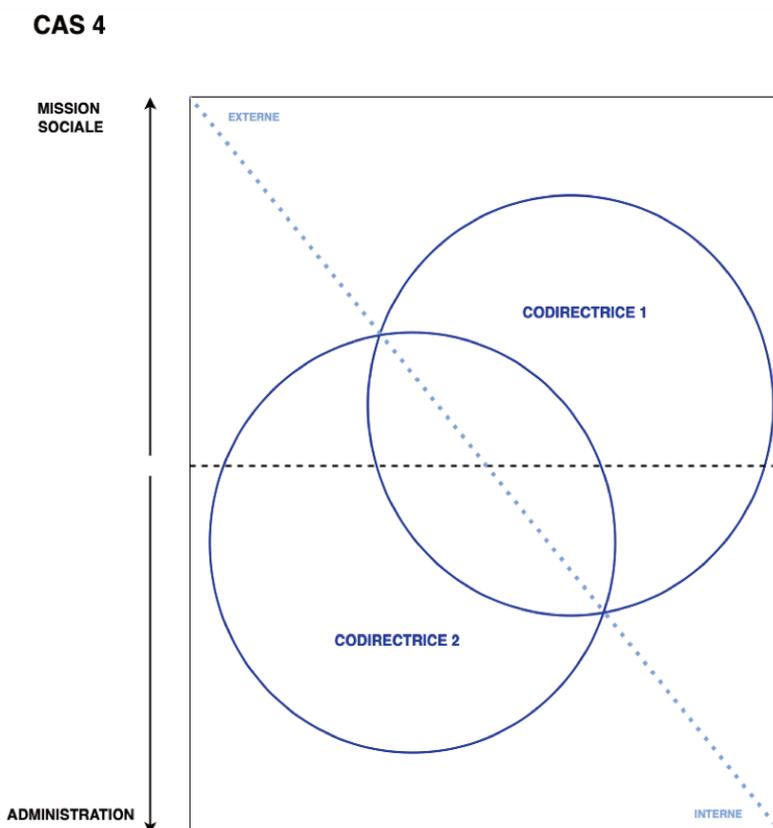
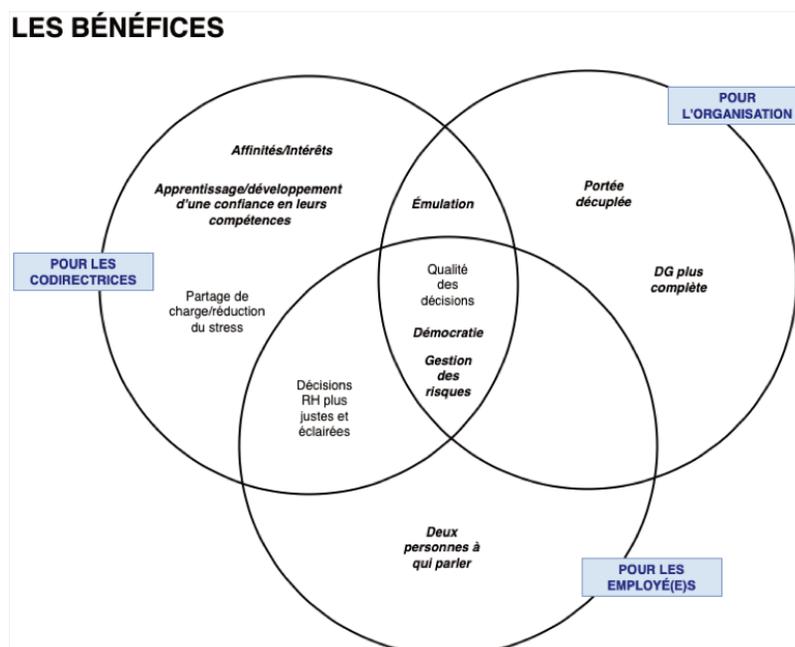


Figure 4 – Avantages de la codirection



#### *Pour les codirectrices : nouveaux avantages en contexte d'OÉS*

Dans la foulée de certains éléments abordés par rapport aux contextes d'émergence, parmi les avantages jusque-là non abordés dans la littérature, notons tout ce qui a trait au développement des compétences et aux occasions d'apprentissage. Ajoutons ici que la codirection permet à certaines répondantes d'assumer de nouvelles responsabilités en même temps qu'elles gardent un pied dans les projets et tâches associés à leurs compétences professionnelles initiales :

Ça me permet d'avoir une expérience de gestionnaire en même temps que je continue à utiliser et développer mes compétences professionnelles déjà acquises. Pour moi, juste la possibilité de pouvoir faire les deux, ça vaut de l'or, parce que ça fait longtemps que je veux développer davantage ces compétences de direction, de gestion d'organisation, et le fait qu'on soit en codirection me permet aussi de pouvoir m'appuyer sur d'autres (entr. 3A).

J'ai le pied sur le terrain avec les gens qui ont besoin d'aide, j'ai le pied aussi dans certains dossiers de gestion. Ça fait que, je sais pas, j'ai l'impression que j'ai une forme de, peut-être une plus grande autonomie dans mon métier? Ouais... Ou une notion de créativité, parce que c'est très stimulant aussi d'avoir ces deux rôles-là (entr. 8A).

Cette possible combinaison, stimulante et appréciée, est source de motivation pour certaines. Cet avantage, bien que ressenti par les codirectrices, n'est pas étranger à certains bénéfices pour le reste de l'équipe, voire pour l'organisation, comme nous le verrons dans ce qui suit.

#### *Pour les autres membres de l'équipe, l'organisation et la société*

Être deux (ou plus) pour prendre des décisions implique, selon plusieurs de nos répondantes, des échanges et possibles confrontations qui mènent à des décisions plus éclairées :

Y'a un challenge ... Pas qu'il n'y en a pas si t'es toute seule, je pense que le défi est immense ... Mais d'avoir à partager et à faire des compromis, avoir à s'expliquer sur des points, avoir des opinions différentes, ça amène de la confrontation, ça amène beaucoup de réflexion, je trouve que ça nous pousse plus (entr. 4B).

En matière de gestion des ressources humaines plus spécifiquement, cette confrontation des points de vue est perçue, dans l'une des organisations, comme un avantage pour le reste de l'équipe :

Des fois, d'échanger ça permet de remettre les choses en perspective et de se dire, « Wow, ok, je l'avais pas vu de même! » Pour la gestion des ressources humaines, c'est aidant, je pense. On est toujours un peu biaisées individuellement par rapport à des liens avec nos employés et, tsé, y'a des fois, ça clique comme ça, des fois ça clique moins (entr. 1B).

La codirection permet un partage du pouvoir à la tête de l'organisation (entre codirectrices), mais elle n'est pas nécessairement associée, d'entrée de jeu, à davantage d'horizontalité dans le reste de la structure. Or dans les cas où la configuration permet aux codirectrices de maintenir un lien avec « le terrain », il semble que la possibilité d'une proximité plus grande avec le reste de l'équipe facilite la prise en compte d'idées et de projets qui répondent à la fois à leurs idées, mais aussi, plus largement, aux besoins des populations desservies :

Vu qu'on a comme les deux rôles ... , on a quand même des idées liées au fait qu'on est intervenantes ... . Y'a moins d'écart ... . Si c'est la direction qui fait la représentation, qui ramène ça en réunion d'équipe, après ça les intervenants ont moins le pouvoir de développer des choses. ... [Alors qu'en codirection] on passe pas par plein de processus décisionnels pour appliquer des nouveaux projets, pour mieux répondre aux besoins (entr. 8A).

Selon plusieurs répondantes, la codirection augmente la capacité d'action des OÉS : « Ça décuple un peu la capacité de l'organisme, j'ai l'impression. Dans notre cas, si [la codirectrice] avait décidé, s'était mis à s'entourer d'exécutants et à tout faire, décider elle-même, je pense qu'on aurait moins de *reach* [portée] » (entr. 3B). Dans la même lignée, une autre codirectrice mentionne :

Si je regarde tout ce qu'on a accompli depuis quatre ans, je pense que l'idée que ça facilite le développement, elle était bonne au départ. Parce qu'on a pu autant s'impliquer avec les partenaires, dans la communauté, au niveau politique et autant dans le développement d'un nouveau service pour les membres. ... Ça a vraiment accéléré le développement (entr. 8A).

Sur la base des réponses formulées par nos répondantes, nous notons des avantages bien au-delà des occasions de développement et de partage de la charge pour les codirectrices elles-mêmes.

## DISCUSSION

Rappelons que cette recherche, initiée pour répondre à des questions issues « du terrain », visait d'abord à explorer et documenter un phénomène émergent dans les OÉS : la codirection, considérée comme une innovation sociale organisationnelle. Alors que les résultats ont été présentés dans cette optique, la présente section permettra quant à elle, dans un premier temps, de mettre

en lumière la contribution de notre recherche aux écrits sur la codirection. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur nos résultats partant de questions sur le pouvoir (par l'entremise des écrits sur le leadership alternatif et féministe, de même que le cadre d'Avelino, 2021) et sur la capacité, pour l'innovation sociale organisationnelle, d'être porteuse de transformation sociale.

### **Codirection : l'apport de l'étude des OÉS**

Un premier apport de cette recherche est d'avoir étudié la codirection en contexte d'OÉS. En effet, les cas documentés dans la littérature étaient généralement issus de la santé (Gibeau et al., 2020; Belasen et al., 2021), de l'éducation (Gronn et Hamilton, 2004), des arts (Reid et Karambayya, 2009, 2016) et de la technologie (Alvarez et Svejenova, 2005 dans Denis et al., 2012). Bien que certaines organisations de ces secteurs (en particulier en arts et culture) puissent être des OÉS, les travaux ne permettaient pas de prendre en compte les particularités des OÉS, notamment les dimensions de gouvernance démocratique et de prise en compte des membres, de même que le rôle de la mission, des principes et des valeurs qui orientent les décisions. Ces éléments apparaissent pourtant cruciaux dans le choix d'instaurer la codirection en OÉS.

Puisque les OÉS combinent mission sociale et activité économique, nous aurions pu nous attendre à ce que ces deux « logiques », les activités et les responsabilités qui leur sont associées, soient incarnées par des codirectrices distinctes, à l'instar de codirections étudiées en santé (administrative et clinique [Gibeau et al, 2020]) ou en arts (administrative et artistique [Reid et Karambayya, 2009, 2016]). En trame de fond de tels découpages, la division repose sur des visées fonctionnalistes de combiner, pour une plus grande efficacité, des personnes aux compétences professionnelles issues de métiers distincts. Bien qu'une telle configuration soit effectivement observée dans un cas d'entreprise d'insertion (administration et insertion), on note d'autres configurations déployées dans les OÉS (notamment en mode interne/externe, selon des processus). Cette diversité de modèles permet d'imaginer des découpages alternatifs et originaux potentiellement inspirants à la fois pour des OÉS très différentes, mais aussi dans d'autres contextes. On constate effectivement dans plusieurs des cas un réel partage des responsabilités de gestion et de celles davantage liées à la mission, ce qui permet des complémentarités en lien avec certaines « fonctions », mais aussi des apprentissages et un partage de certaines tâches administratives potentiellement moins prisées.

Notre recherche a aussi permis de repérer des avantages ainsi que des contraintes qui, à notre connaissance, n'avaient pas été nommés dans les écrits sur la codirection et que nous résumons ici. En lien avec ce qui précède, la codirection constitue un espace permettant le partage de la direction générale en fonction d'affinités et d'intérêts qui ne se résument pas à des logiques professionnelles. Ce faisant, elle offre aussi un potentiel d'apprentissages, de développement de compétences, d'émulation et de prise de confiance (nous y reviendrons en lien avec le potentiel de transformation et le pouvoir). Cet élément résonne avec certaines des compétences identifiées par Louise Lafortune et collègues (2018, p. 55) dans le cadre de réflexions sur la pédagogie féministe intersectionnelle. Plus spécifiquement, dans les cas de relève professionnelle, le « développement [apparaît bel et bien] comme un développement collectif plutôt qu'individuel ». En outre, pour des organisations disposant de ressources limitées (une contrainte OÉS bien nommée), la possibilité d'une portée dé-

cuplée constitue un avantage important. Notons enfin, d'un point de vue méthodologique, que parmi les cas l'intégration d'OÉS ayant vécu la codirection mais y ayant mis fin pour diverses raisons permet aussi d'avoir un recul potentiellement plus critique sur l'expérience.

Dans la même lignée, l'attention portée au contexte d'émergence permet de répondre au désir de mieux comprendre comment le leadership partagé se met en branle (Denis et al., 2012) en distinguant, en OÉS, deux grands contextes favorables au déploiement de la codirection : la relève à la direction générale (actuellement un enjeu particulièrement critique en économie sociale et action communautaire [CSMO-ÉSAC, 2019]) et la création *ex nihilo* d'OÉS en codirection reflétant les valeurs des personnes cofondatrices. Cette caractérisation des contextes permet de dénaturiser la codirection en mettant de l'avant diverses trajectoires pouvant mener à l'innovation sociale organisationnelle.

### **Codirection : de l'innovation sociale organisationnelle à la transformation sociale?**

Les innovations sociales peuvent certes servir de « bougies d'allumage de processus de transformation sociale » (Klein et al., 2019, p. 1). Or, pour poursuivre l'analogie, des conditions adverses peuvent limiter la combustion; de même, les flammes peuvent différer dans leur intensité. Dans cette deuxième section de notre discussion, nous revenons sur nos résultats en reprenant les questions formulées par Avelino (2021) autour du « *power over* », du « *power to* » et du « *power with* » et leurs fortes imbrications, mais aussi les réflexions sur les modèles organisationnels alternatifs féministes. En effet, au départ, un élément anecdotique de notre recherche—toutes les personnes interrogées étaient des femmes et les autres organisations que nous avons repérées mais qui n'ont pas participé à la recherche étaient aussi codirigées par des femmes—a fini par nous pousser à entrevoir la codirection comme une pratique alternative dissonante et féministe (Dorion, 2017), agissant sur certains rapports et manifestations du pouvoir.

#### *Power over transformé par l'aspect collectif (power with)*

Nos résultats ont permis de démontrer comment certaines configurations de codirection peuvent permettre, au-delà des codirectrices, une redistribution du pouvoir dans l'organisation par le rapprochement des codirectrices avec le reste de l'équipe de travail et les besoins des participantes et participants. La codirection, sans qu'elle mène à l'horizontalité, peut être vue comme un exemple de bureaucratie féministe (Ashcraft, 2001), un compromis nous conviant à questionner le modèle conventionnel dominant de direction générale en solo au sein des OÉS. En ce sens, la codirection constitue un pas vers un aplanissement des structures hiérarchiques et un modèle en quelque sorte « post-héroïque » (Fletcher, 2004) de leadership partagé.

Ceci dit—et de la même façon qu'une DG unique n'est pas incompatible avec une gestion participative—la codirection peut à l'inverse être pratiquée sans partage de pouvoir avec le reste de l'équipe de travail, et donc la portée « collective » de ce leadership alternatif peut être limitée. Dans de très petites OÉS, on pourrait même se retrouver avec davantage de codirectrices que d'autres travailleurs et travailleuses, et ainsi avec la possibilité d'une concentration du pouvoir à la codirection. Dans tous les cas, au-delà de la structure formelle, il faut donc se pencher sur les pratiques concrètes de partage du pouvoir par les personnes concernées dans les contextes particuliers, afin de voir dans

quelle mesure la codirection contribue (ou non) à des pratiques émancipatrices pour l'ensemble des membres de l'organisation et non exclusivement pour les personnes en codirection. Autrement dit en recombinaison les mots de Joyce K. Fletcher et de Flor Avelino, la codirection pourrait donner lieu à des dynamiques de « power with ... over ». Autant l'économie sociale et solidaire apparaît comme « un espace de luttes et de pratiques plus ouvert aux femmes et aux courants féministes », autant il faut garder en tête que ce « troisième espace qui offre des possibilités importantes de reconnaissance pour les femmes ... [peut] aussi encourager une forme de professionnalisation et d'élitisme » (Fraser, 2015, p. 255).

#### *Power to rendu possible par le power with*

Les codirectrices nous ont signalé à quel point la direction générale en solo ne les intéressait pas, leur semblait trop exigeante, ou ne correspondait pas à leurs valeurs ou aspirations. En levant de manière créative certaines barrières entravant leur progression professionnelle, la codirection offre à ces personnes et à leurs organisations l'occasion de repenser le pouvoir à travers un modèle plus coopératif et en phase avec leurs valeurs. Du point de vue des codirectrices, nos données laissent ainsi entrevoir une négociation à la fois de frontières et d'identités entre elles dans la coconstruction de la codirection, et de leur place dans cet espace mouvant. Ce faisant, la codirection permet une réorganisation du travail qui donne un accès formel au pouvoir de direction à au moins deux personnes. Elle induit une dynamique de reconnaissance de leurs propres différences et complémentarités, ce qui peut s'inscrire dans une perspective féministe telle que celles décrites par Noel O'R. Morton et Stefanie A. Lindquist (1997) et Amanda Sinclair (2014), du moins au vu de l'importance centrale de la construction des relations, de la diversité et de la dynamique collective parmi les personnes qui se partagent la direction, entre autres. La codirection s'inscrit ainsi au nombre des « innovations sociales qui participent d'une transformation sociale inscrite dans la convivialité et la solidarité et qui se situent en opposition avec les stratégies s'inscrivant dans une logique de compétition et de concurrence » (Klein, Boucher, Camus, Champagne et Noiseux, 2019, p. 3). Qui plus est, la présence conjointe des codirectrices au CA est positive pour ce qui est de la représentation politique et du pouvoir d'influence. En effet, nos données exploratoires nous permettent de voir que la codirection peut modifier les rapports de pouvoir entre la direction, désormais partagée, et le CA, du moins tant que la codirection est marquée par la solidarité.

#### *Power with to, cependant limité par le power over d'autres acteurs*

Nos données suggèrent des tensions autour de la plus grande reconnaissance du modèle, encore marginal, et qui, même dans certaines OÉS (et certains conseils d'administration), soulève beaucoup d'interrogations. Tel que décrit précédemment, on capte bien en interne la reconnaissance que la codirection permet de susciter pour des personnes qui peuvent présenter des profils différents du modèle traditionnel de direction générale, de même que la capacité de la codirection solidaire de résister à certaines dynamiques de pouvoir. Or, certaines codirectrices ont relevé la mécompréhension de certaines parties prenantes (par exemple dans les ministères), qui cherchent systématiquement à identifier « une » directrice générale. À un autre niveau et selon les configurations, la codirectrice associée à l'externe peut être perçue comme « la » DG, et sa collègue court le risque d'être invisibilisée. On perçoit donc ici le travail institutionnel en codirection requis par

les OÉS afin de pouvoir, comme dans d'autres organisations communautaires ou collectives féministes (voir respectivement Jetté et Bergeron-Gaudin, 2020 ou Bordt, 1997), transformer plus largement les perceptions, pratiques et identités.

De même, certaines codirectrices ont évoqué des compromis salariaux dans un secteur fortement féminin souvent marqué par la précarité et le manque de ressources (Fauvel et Noiseux, 2020; Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021). En d'autres mots, si la codirection donne à deux personnes un accès conjoint à la direction générale, on ne rémunère pas deux personnes au salaire de direction générale. Ceci n'est probablement pas étranger au fait que la main-d'œuvre du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire est très féminine : les femmes comptent pour 59 % de la main-d'œuvre, toutes organisations et tous statuts d'emplois confondus. Elles sont aussi plus nombreuses que les hommes dans les postes de direction, occupés à 76 % par des femmes (CSMO-ESAC, 2019, p. 36). Un tel contexte diffère donc d'autres (par exemple, la santé [Belasen et al., 2021]), où la codirection est envisagée pour favoriser la présence de femmes qui autrement seraient minoritaires à la direction. Plus précisément, nous interrogeons ici le caractère alternatif et féministe de la codirection pour les personnes qui la vivent, mais aussi pour l'organisation et, plus largement, pour l'environnement institutionnel qui peut être porteur de rapports de pouvoir liés par exemple à la pleine reconnaissance (ou non) de l'apport de certains secteurs tels l'économie sociale et l'action communautaire par les acteurs publics.

## CONCLUSION

Répondre aux questions pratiques initialement formulées par des milieux de pratique au sujet de la codirection nous a permis de retracer les contextes d'émergence, pratiques et configurations, de même que certains avantages et défis de la codirection dans le contexte particulier des OÉS, contexte peu documenté jusqu'à présent dans les écrits et marqué notamment par d'importants enjeux de relève (CSMO-ESAC, 2019) et d'épuisement professionnel (Ducharme, 2020).

Alors que nous avons, d'entrée de jeu, qualifié la codirection d'innovation sociale organisationnelle, nous avons pu réfléchir à son potentiel transformateur pour les personnes y participant, pour les organisations, mais aussi potentiellement pour la société, vu le modèle alternatif dont elle est préfigurative. En effet, malgré certaines nuances et limites discutées en lien avec la reconfiguration des rapports de pouvoir, la codirection en OÉS constitue une pratique organisationnelle alternative, féministe et dissonante au sens où l'entrevoit Léa Dorion (2017, p. 144), soit « où la dissonance est un processus dialectique et réflexif, reposant sur des arbitrages permanents au sein de dialectiques multiples ».

Cette recherche, entre autres par sa nature exploratoire, comporte des limites. La codirection étant peu répandue, notre échantillon était limité et la méthode des entretiens individuels restreint la richesse des données colligées. Notons aussi que l'échantillon était constitué seulement de très petites organisations. D'autre part, nous n'avons pas interrogé d'autres parties prenantes (par exemple, employés, membres du CA, membres) et n'avons donc pas pu considérer leur perspective quant aux avantages et aux défis inhérents à ce mode d'organisation. Enfin, les entretiens ayant

été réalisés à distance, nous n'avons pas pu observer l'organisation matérielle et l'environnement de travail des codirections.

Ces limites ouvrent la porte à de potentielles recherches futures pour approfondir certains éléments, notamment par l'observation des codirectrices dans leurs activités *in situ* ainsi que par des entretiens avec d'autres parties prenantes des OÉS en codirection (autres membres de l'équipe de travail, membres du CA, partenaires) afin de recueillir leurs perceptions aussi. Selon Juan-Luis Klein et collègues (2019, p. 338), « Pour sortir du cadre de l'expérimentation et passer à l'innovation transformatrice, les acteurs et mouvements sociaux doivent investir le champ de la connaissance en tant que facette du cadre institutionnel », ce qui implique coconstruction et partage des savoirs, ce à quoi nous avons modestement tenté de contribuer en documentant une pratique émergente qui nous semble porteuse pour d'autres OÉS, mais aussi d'autres types d'organisations.

## REMERCIEMENTS

En plus de remercier les personnes évaluatrices et les responsables de ce numéro spécial issu du Colloque international du CRISES pour leurs commentaires stimulants, nous tenons à reconnaître le soutien financier du CRSH via un projet Développement Savoir (no. 2018-0939, « La gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : exploration des outils, pratiques et paradoxes »), dont la chercheuse principale est Valérie Michaud. Cette recherche a également bénéficié d'un soutien du MITACS via une bourse d'initiation à la recherche versée à Myriam Saucier.

## NOTES

1. Nous élaborerons plus tard sur le fait que toutes les personnes interrogées étaient des femmes.
2. Initialement développée par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) et maintenant portée par Projet collectif, la [plateforme collaborative Passerelles](#) rassemble des personnes impliquées ou intéressées par le développement collectif et la transformation sociale. Elle permet notamment des échanges sur divers sujets, le partage d'informations et de pratiques mais aussi d'appels.

## RÉFÉRENCES

- Ashcraft, Karen Lee. (2001). Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1301–1322.
- Avelino, Flor. (2021). Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and transformation. *Journal of Political Power*, 14(3), 425–448.
- Ayob, Noorseha, Teasdale, Simon et Fagan, Kylie. (2016). How social innovation “came to be”: Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653.
- Belasen, Alan T., Belasen, Anat M., Belasen, Abigail R. et Belasen, Ariel R. (2021). A win-win for health care: Promoting co-leadership and increasing women's representation at the top. *Gender in Management: An International Journal*, 36(6), 762–781.
- Bordt, Rebecca L. (1997). How alternative ideas become institutions: The case of feminist collectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 132–155.
- Bouchard, Marie J., Briand, Louise, Klein, Juan-Luis, Lévesque, Benoit, Trudelle, Catherine, Duchesne Blondin, Alexandre, Longtin, David, Olivier-Nault, Jessica et Pelletier, Mathieu. (2016). *Base de données sur les études de cas en innovation sociale produites dans le cadre des activités du CRISES. Présentation générale et manuel de codification*. Les Cahiers du CRISES, collection Études théoriques et méthodologiques, ET1602. URL : [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES\\_ET1602.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ET1602.pdf) [20 février 2022].

- Bouchard, Marie J., Evers, Adalbert et Fraisse, Laurent. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies pratiques*, 31(2), 9–14.
- Callorda Fossati, Ela, Degavre, Florence et Lévesque, Benoît. (2018). L'innovation sociale : retour sur les marches d'une construction théorique et pratique. *Revue de la régulation*, 23. URL : <https://journals.openedition.org/regulation/12980> [20 février 2022].
- Canivenc, Suzy, et Moreau, Fabien. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. *@GRH*, 36, 145–173.
- Cloutier, Julie, Michaud, Valérie et Pellerin, Sabrina. (2021). Rémunération globale en économie sociale et dans le tiers secteur : une mission compensatoire? Dans Y. Hallée, P. Jalette et R. Michaud (dir.), *La rémunération dans tous ses états* (chapitre 17). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale Action communautaire (CSMO-ESAC). (2019). *Enquête nationale Repères en économie sociale action communautaire—Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre* (édition 2018).
- Cornforth, Chris. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32.
- Cuénoud, Thibault, Moreau, Charlotte, et Mertens, Sybille. (2013). Les spécificités managériales dans les entreprises sociales: une démarche européenne par la gestion des compétences. *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 329, 80–91.
- Denis, Jean-Louis, Langley, Ann, et Sergi, Viviane. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Dorion, Léa. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, 264, 143–160.
- Ducharme, Jean-François. (2020, 9 juillet). Des travailleurs communautaires épuisés. *Actualités UQAM*. URL : <https://www.actualites.uqam.ca/2020/travailleurs-communautaires-epuisement-professionnel> [20 février 2022].
- Fauvel, Mylène et Noiseux, Yannick. (2020). Le mouvement communautaire autonome et les conditions de travail. Entre précarité et contrôle des temps de travail. Dans D.-G. Tremblay et S. A. Soussi (dir.), *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités* (chapitre 2, pp. 53–79). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fletcher, Joyce K.. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
- Fischbach, Linda M., Smerz, Carol, Findlay, Ginni, Williams, Cristal, et Cox, Amy. (2007). Co-CEOs: A new leadership paradigm for social service agencies. *Families in Society*, 88(1), 30–34.
- Fraser, Nancy. (2015). Entretien avec Nancy Fraser. Entretien réalisé par Madeleine Hersent, Jean-Louis Laville et Magali Saussey, 15 juillet 2014. *Revue française de socio-économie*, 1(15), 253–259.
- Gibeau, Émilie, Langley, Ann, Denis, Jean-Louis, et van Schendel, Nicolas. (2020). Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human Relations*, 73(4), 464–489.
- Gronn, Peter, et Hamilton, Andrew. (2004). "A bit more life in the leadership": Co-principalship as distributed leadership practice. *Leadership and Policy in Schools*, 3(1), 3–35.
- Guberman, Nancy, Fournier, Danielle, Beeman, Jennifer, Gervais, Lise et Lamoureux, Jocelyne. (1997). *Innovations et contraintes. Des pratiques organisationnelles féministes*. Montréal : Relais-Femmes et Centre de formation populaire.
- Jetté, Christian, et Bergeron-Gaudin, Jean-Vincent. (2020). Innovation sociale et travail institutionnel : le rôle des organismes communautaires dans l'évolution des politiques sociales au Québec. *ANSERJ—Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 11(1), 43–61.
- Julien Denis, Marie-Ève, Trudelle, Catherine et Duchemin, Éric. (2013). L'autogestion : pour une autonomisation émancipatrice dans le milieu institutionnel universitaire. Le cas du CRAPAUD. *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 173–188.
- Klein, Juan-Luis, Boucher, Jacques L., Camus, Annie, Champagne, Christine et Noiseux, Yanick. (2019). (dir.). *Trajectoires d'innovation : des émergences à la reconnaissance*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Klein, Juan-Luis, Camus, Annie, Jetté, Christian, Champagne, Christine et Roy, Matthieu (dir.). (2016). *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Klein, Juan-Luis, Laville, Jean-Louis et Moulaert, Frank. (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse : Eres.
- Lafortune, Louise, Gervais, Lise, Lacharité, Berthe, Maheu, Josiane, St-Cerny, Anne, Guberman, Nancy, Coenga-Oliveira, Danielle et Anctil Avoine, Priscyll. (2018). La pédagogie féministe intersectionnelle socioconstructiviste de Relais-femmes dans son travail d'accompagnement-formation : des compétences à développer. *Recherches féministes*, 31(1), 45–64.
- Lévesque, Benoît. (2016). Les innovations sociales et les transformations. Un enchaînement qui ne va pas de soi. Dans Klein, Juan-Luis, Camus, Annie, Jetté, Christian, Champagne, Christine et Roy, Matthieu (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (chapitre 2, pp. 21–34). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Michaud, Valérie. (2020). Recrutements à la direction d'organisations de l'économie sociale et solidaire : affichage d'une professionnalisation contextualisée. *@GRH*, 36, 71–95.
- Morton, Noel O'R. et Lindquist, Stefanie A. (1997). Revealing the feminist in Mary Parker Follett. *Administration & Society*, 29(3), 348–371.
- Nienaber, Hester, et Moraka, Nthabiseng V. (2016). Feminism in management research: A route to justly optimise talent. *Acta Commercii*, 16(2), 139–163.
- Reid, Wendy, et Karambayya, Rekha. (2009). Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations. *Human Relations*, 62(7), 1073–1112.
- Reid, Wendy, et Karambayya, Rekha. (2016). The shadow of history: Situated dynamics of trust in dual executive leadership. *Leadership*, 12(5), 609–631.
- Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). (2011). *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale*. URL : [http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2021/11/Declaration\\_quebecoise\\_pour\\_linnovation\\_sociale1.pdf](http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2021/11/Declaration_quebecoise_pour_linnovation_sociale1.pdf) [20 février 2022].
- Richez-Battesti, Nadine, Petrella, Francesca et Vallade, Delphine. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse? *Innovations*, 2, 15–36.
- Sawyer, Marian et Andrew, Merrindagl. (2014). Collectivism, consensus and concepts of shared leadership in movements for social change. Dans J. Damousi, K. Rubenstein et M. Tomsic (dir.), *Diversity in leadership: Australian women, past and present* (chapitre 15, pp. 283–300). Canberra, Australie : Australian National University Press.
- Simsa, Ruth. (2020). Leadership. Dans Anheier, H. K. et S. Toepler (dir.), *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (chapitre 11, pp. 152–164). Londres : Routledge.
- Sinclair, Amanda. (2014). A feminist case for leadership. Dans J. Damousi, K. Rubenstein et M. Tomsic (dir.), *Diversity in Leadership Australian women, past and present* (chapitre 1), pp. 17–35. Canberra, Australie : Australian National University Press.

## LES AUTRICES / ABOUT THE AUTHORS

**Valérie Michaud** est professeure titulaire au Département d'organisation et ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal. Elle est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et directrice de l'Équipe de recherche en gestion des entreprises sociales et collectives (GESOC). Courriel : michaud.valerie@uqam.ca .

**Myriam Saucier** est candidate à la M. Sc. ès gestion (management) à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : saucier.myriam@courrier.uqam.ca .