

## La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe\*

**RÉSUMÉ** • On a écrit beaucoup sur la gouvernance des entreprises, mais peu sur la gouvernance des coopératives et de sociétés mutuelles. Cet article examine brièvement les principales perspectives théoriques de la gouvernance des entreprises et montre comment elles peuvent être appliquées à la gouvernance des coopératives et sociétés mutuelles. Cependant, analysées individuellement, ces théories sont plutôt unidimensionnelles, n'expliquant qu'un aspect du rôle du conseil d'administration. Un appel est donc lancé pour élaborer un nouveau cadre conceptuel qui pourrait intégrer les intuitions des diverses théories. Dans cet article, l'auteur avance qu'une perspective en termes de paradoxe peut constituer une avenue intéressante. L'examen des différentes perspectives théoriques met en relief les paradoxes, ambiguïtés et tensions auxquels font face les conseils d'administration.

**ABSTRACT** • The theoretical literature on the governance of co-operatives and mutual associations is relatively undeveloped in comparison with that on corporate governance. The paper briefly reviews some of the main theoretical perspectives on corporate governance and discusses how they can be usefully extended to throw light on the governance of co-operatives and mutuals. However, taken individually these different theories are rather one dimensional, only illuminating a particular aspect of the board's role. This has led to calls for a new conceptual framework that can help integrate the insights of these different theories. The paper argues that a paradox perspective offers a promising way forward. Contrasting the different theoretical perspectives highlights some of the important paradoxes, ambiguities and tensions that boards face.

**CHRIS CORNFORTH**

*Chercheur*

*Open University Business School*

*Grande-Bretagne*

*c.j.cornforth@open.ac.uk*

**RESUMEN** • Mucho ha sido escrito sobre la gobernanza de las empresas, aunque poco sobre la gobernanza de las cooperativas y las sociedades mutualistas. Este artículo examina brevemente las principales perspectivas teóricas de la gobernanza de las empresas y discute la forma en que dichas perspectivas pueden aplicarse a la gobernanza de las cooperativas y mutualidades. Debido a que estas teorías individuales son unidimensionales y sólo explican un aspecto de los consejos de administración, resulta necesario un nuevo marco conceptual que pueda integrar las intuiciones de las distintas teorías. Este artículo adopta la perspectiva de la paradoja y al oponer los distintos enfoques teóricos pone de relieve las paradojas, ambigüedades y tensiones importantes que enfrentan los consejos de administración.



## INTRODUCTION

Cet article s'intéresse à la gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles. L'émergence de divers problèmes dans une multitude d'entreprises associatives en Europe, tels que la mauvaise gestion, les scandales financiers et l'échec de la démocratie, faisant écho à des événements survenus dans le secteur privé, remet en question la qualité de la gouvernance coopérative (Lees, 1994; Lees et Volker, 1996). On doute autant de la légitimité démocratique des conseils d'administration, étant donné le peu de participation des membres, que de leur efficacité, en particulier la capacité des membres non experts des conseils d'administration (CA) de surveiller les cadres supérieurs, d'assurer la probité et de protéger les intérêts des membres et autres investisseurs.

Ces inquiétudes ont renouvelé l'intérêt professionnel et universitaire à l'égard de la gouvernance des organisations et les travaux ainsi que les recommandations se multiplient. Dans le tiers secteur, beaucoup de ces écrits sont normatifs et mettent l'accent sur ce que l'on considère comme les défauts des CA. Or ce corpus documentaire est soupçonné de simplifier à l'excès les problèmes, de sous-estimer les exigences et les contraintes conflictuelles auxquelles font face les administrateurs et de présenter des solutions « idéalistes ou héroïques » trop difficiles à mettre en pratique (Herman, 1989; Cornforth, 1996). Ces critiques font ressortir la nécessité de mieux connaître le fonctionnement des conseils d'administration et des défis qu'ils ont à relever. Dans des travaux antérieurs, j'ai formulé un nouveau cadre théorique visant la compréhension des organisations publiques et sans but lucratif qui part d'une multiplicité de perspectives théoriques et explique certains paradoxes ou tensions clés que doivent affronter les conseils d'administration. Dans cet article, j'étends cette analyse à la gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles. Le texte aborde deux difficultés connexes.

Premièrement, la gouvernance des associations sans but lucratif, et en particulier celle des coopératives et des sociétés mutuelles, est relativement sous-théorisée, en comparaison de la gestion de sociétés commerciales; il existe en effet beaucoup d'écrits sur la gouvernance d'entreprises. Plusieurs théories concurrentes ont été proposées pour expliquer le rôle des conseils d'administration dans le secteur privé, entre autres la théorie de l'agent, la théorie des investisseurs et la théorie de l'hégémonie des gestionnaires. Cette recherche soutient que certaines de ces théories sont applicables aux coopératives. L'article passe en revue chacune de ces théories et examine ensuite comment elles peuvent être utilisées pour clarifier le rôle des conseils d'administration des coopératives et des sociétés mutuelles. Un cadre est proposé pour comparer et opposer ces différentes perspectives théoriques.

Pendant, cette première difficulté en soulève une deuxième. Ces perspectives théoriques, prises séparément, sont unidimensionnelles et n'éclairent qu'un aspect du rôle des CA. Un appel est donc lancé pour l'élaboration d'un nouveau cadre théorique ou conceptuel qui permettrait d'intégrer les intuitions de ces diverses perspectives (Hung, 1998, p. 108-109; Tricker, 2000, p. 295). Vu la complexité du sujet, il est peu probable que la recherche d'une grande théorie unifiée portera des fruits, comme il a d'ailleurs été noté dans le champ des études de la gestion et des organisations (p. ex. Morgan, 1986). Par conséquent, il serait plus utile de réfléchir à une métathéorie qui pourrait réunir de façon cohérente plusieurs perspectives théoriques et décrire leurs domaines d'application (Tsoukas, 2000, p. 27). Cet article montre qu'une perspective de paradoxe multiparadigmatique, soutenue par différentes perspectives théoriques, est une avenue prometteuse qui pourrait fournir un tel cadre conceptuel; et que ces multiples perspectives théoriques, une fois réunies, peuvent mettre en relief certains des paradoxes, ambiguïtés et tensions auxquels font face les CA.

Ce texte décrit sommairement certaines de ces tensions clés, à partir de ce cadre:

- une tension entre les administrateurs agissant comme **représentants** de groupes de membres particuliers et les **experts** chargés d'améliorer la performance de l'organisation;
- une tension issue des rôles opposés du CA, qui doit, d'une part, encourager la **performance** de l'organisation et, de l'autre, assurer sa **conformité**, c'est-à-dire s'assurer qu'elle se comporte d'une manière prudente et responsable;
- une tension entre les rôles opposés de **surveillance** et de **soutien** des gestionnaires au CA.

Chacune de ces tensions est décrite ainsi que leurs conséquences pratiques pour les coopératives et les associations.

L'article conclut en relatant les implications de l'adoption d'une perspective en termes de paradoxe pour l'avenir de la recherche sur la gouvernance des coopératives.

## **PERSPECTIVES THÉORIQUES RIVALES**

Diverses perspectives théoriques ont été proposées afin de comprendre le rôle des CA dans le secteur privé. Chaque perspective comprend implicitement un modèle distinct du fonctionnement des CA et de ses membres. Dans ce qui suit, chacune de ces perspectives théoriques et les modèles associés sont examinés brièvement, ainsi que la façon dont elles peuvent être appliquées aux entreprises associatives afin de faciliter la compréhension du rôle de leurs CA. Nous commençons avec la perspective démocratique, qui domine la réflexion sur le rôle et les pratiques des CA de coopératives et de sociétés mutuelles.

### **Une perspective démocratique ou associative – un modèle démocratique**

Le régime démocratique est entré dans les mœurs des sociétés occidentales. Ses idées et pratiques fondamentales incluent des **élections ouvertes** à tous sur le principe d'une personne, un vote, le **pluralisme**, notion selon laquelle les représentants agissent au nom des intérêts divers, la **transparence**, en vertu de laquelle les élus rendent des comptes à l'électorat, et la **séparation** des membres élus, qui décident de la politique, de l'exécutif, qui la met en œuvre. Ces pratiques et idées démocratiques ont influencé la réflexion sur la gouvernance de plusieurs types d'organisations. Par exemple, des organisations bénévoles tout autant que des coopératives et sociétés mutuelles sont constituées comme des sociétés de membres, où l'élection d'un CA représentant les membres fait partie intégrante de la constitution.

Selon une perspective démocratique de la gouvernance, le mandat des administrateurs consiste à promouvoir les intérêts des membres de l'organisation. Le rôle du CA est de concilier ou de choisir entre les intérêts de divers groupes et d'établir la politique globale de l'organisation, qui sera ensuite mise en œuvre par les employés. La notion d'un CA non professionnel est au cœur de ce point de vue : n'importe quel membre peut être candidat à l'élection comme administrateur. L'expertise peut être souhaitable mais n'est pas une exigence, comme elle l'est pour d'autres perspectives sur la gouvernance, par exemple le modèle de partenariat dont il sera question plus loin.

## **La théorie de l'agent-commettant – un modèle de conformité**

La théorie de l'agent-commettant (*principal-agent theory*) ou simplement la théorie de l'agent domine la gouvernance des entreprises (voir Keasey, Thompson et Wright, 1997, p. 3-5 pour une vue d'ensemble). Elle part de la prémisse que les propriétaires d'une entreprise (le commettant) et ceux qui en font la gestion (l'agent) ont des intérêts divergents. Les propriétaires ou actionnaires de n'importe quelle entreprise se heurtent alors à un dilemme : les gestionnaires sont susceptibles d'agir dans leurs propres intérêts plutôt que dans celui des propriétaires. Même si le marché libre est perçu comme exerçant un contrôle sur le jugement des gestionnaires, la théorie de l'agent propose que les arrangements de gouvernance des entreprises constituent un autre moyen de garantir que les gestionnaires agissent dans les intérêts des actionnaires (Keasey *et al.*, 1997, p. 3-50). De ce point de vue, le rôle essentiel des CA consiste à contrôler les gestionnaires. On peut en conclure que la plupart des administrateurs des entreprises doivent être indépendants de la gestion et que leur principal rôle est de garantir la conformité des gestionnaires, c'est-à-dire surveiller et, si nécessaire, contrôler le comportement des gestionnaires afin de s'assurer qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires.

L'application de cette théorie à des coopératives et associations révèle que les membres, comme propriétaires, sont les commettants. Cependant, son application dans le contexte de coopératives n'est pas si simple (voir par exemple Spear, 2004). Deux commentaires suffiront ici. La théorie de l'agent présume que l'intérêt des actionnaires consiste essentiellement à maximiser la rentabilité et que les forces du marché, telles que la pression exercée par les actionnaires importants, la menace d'être racheté ou la surveillance du CA, suffisent pour mobiliser les gestionnaires vers ce but. La situation des coopératives et des associations diffère. En premier lieu, les coopératives sont établies pour servir les intérêts des membres ; la rentabilité est donc un moyen d'atteindre un but et non le but en soi. En deuxième lieu, comme les actions des coopératives et des sociétés mutuelles ne sont pas négociées sur le marché, les contraintes externes, telles que la pression des actionnaires majoritaires ou la menace d'être racheté, n'ont pas le même impact (O'Sullivan et Diacon, 2003). Les CA des coopératives peuvent avoir une diversité de buts qui ne se traduisent pas facilement en mesures traditionnelles de résultats économiques. De plus, la conduite des gestionnaires est moins assujettie aux forces du marché. Donc, pour les coopératives et les associations, le CA demeure le principal moyen pour les membres de surveiller le comportement des gestionnaires, mais en même temps ce CA évolue dans un contexte où il est probablement plus difficile d'exercer une influence.

## La théorie de l'intendance – un modèle de partenariat

La théorie de l'intendance (Muth et Donaldson, 1998) est basée sur une perspective de relations humaines (Hung, 1998) et ses hypothèses de départ sont opposées à celles de la théorie de l'agent-commettant. Elle pose qu'en principe les gestionnaires veulent faire du bon travail et agiront comme des intendants efficaces des ressources d'une organisation. Dans ces circonstances, les cadres supérieurs et les actionnaires (ou membres, dans le cas de coopératives et d'associations) sont perçus comme étant des partenaires. La tâche principale du CA n'est donc pas d'assurer la conformité des gestionnaires aux intérêts des actionnaires/membres, mais plutôt d'améliorer leur performance. Le rôle du CA est conçu comme étant stratégique: il doit travailler avec les gestionnaires pour améliorer la stratégie et ajouter de la valeur aux décisions. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les idées et les pratiques de la gestion soient appliquées à la gouvernance. Selon ce point de vue, les administrateurs devraient être choisis pour leur expertise et leurs contacts, afin qu'ils puissent ajouter de la valeur aux décisions de l'organisation. Administrateurs et gestionnaires doivent être initiés et formés, ils doivent maîtriser le travail en équipe, etc. De telles notions sont répandues dans la documentation sur les CA d'organisations sans but lucratif (p. ex. Kirkland, 1994).

Cette perspective est évidente dans divers modèles normatifs de gouvernance, dans le secteur privé autant que dans le tiers secteur. Pound (1995), notamment, propose ce qu'il nomme le modèle d'entreprise administrée (*governed corporation model*) pour les sociétés publiques. Dans ce modèle, le CA et les actionnaires majoritaires sont considérés comme des partenaires de gestion et la première tâche du CA consiste à ajouter de la valeur à l'organisation en prenant de meilleures décisions. Cette notion de partenariat est aussi très présente dans le modèle de direction conjointe (*cojoint-directorship*) que Block (1998) met de l'avant pour les CA d'associations. Dans ce modèle, le cadre supérieur est considéré comme un collègue plutôt que comme un subordonné et les responsabilités sont ouvertement examinées et partagées, un fonctionnement qui diffère de la relation hiérarchique du modèle « traditionnel » de CA. Dans le modèle de Davis (1998), les cadres supérieurs siègent au CA et assument la responsabilité de sa direction.

Cette perspective peut poser problème dans le cas des coopératives et des sociétés mutuelles, puisqu'il n'y a aucune garantie que les administrateurs élus feront preuve des compétences nécessaires pour former un CA efficace. Siversten (1996, p. 35), un cadre supérieur dans une coopérative de consommateurs norvégienne, relève cette difficulté:

*Co-ops tend to be management driven. Whereas board members in major private companies are elected within the business environment, board members in co-ops are elected among what we would call everyday*

people. Very often solid, earnest people with good judgement, but without the necessary background to make strategic decisions in the business world. Instead of bringing support and criticism to the Chief Executive they act as passive receivers of information.

## **La théorie de dépendance des ressources – un modèle de cooptation**

La théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) soutient que les organisations sont dépendantes de leur environnement. Leur survie dépend fondamentalement des autres organisations et des acteurs quant à l'accès aux ressources. Par conséquent, elles doivent trouver des moyens de gérer cette dépendance et de s'assurer d'obtenir les ressources et l'information dont elles ont besoin. Le rôle du CA consiste à réduire l'incertitude en créant des liens d'influence entre organisations, par exemple par des administrations conjointes (*interlocking directorates*). Le CA doit donc maintenir de bonnes relations avec les investisseurs clés de l'extérieur afin de garantir la circulation des ressources entre l'organisation et l'extérieur et d'aider l'organisation à réagir au changement de l'environnement.

Selon cette perspective, le CA fait partie autant de l'organisation que de son environnement; le CA agit donc comme « passerelle entre les frontières » (*boundary spanning*). Les administrateurs sont choisis en raison de leurs liens importants avec l'extérieur et pour les connaissances qu'ils mettent à la disposition de l'organisation, ainsi que dans le but de coopter des influences externes. La possibilité pour les coopératives de se servir de leur CA pour gérer les dépendances extérieures est réduite par rapport à celle des entreprises privées, car les administrateurs sont obligatoirement élus parmi les membres de la coopérative. Les coopératives peuvent cependant coopter des administrateurs dans le but d'introduire des personnes dotées d'une expérience supplémentaire, de contacts ou de compétences particulières, bien qu'il ne semble pas que cette stratégie soit courante.

## **La théorie des investisseurs – un modèle d'investisseur**

La théorie des investisseurs part de la prémisse que les organisations doivent être redevables à une variété de groupes (ou investisseurs) dans la société, et non simplement aux propriétaires ou mandataires (Hung, 1998, p. 106). On prévoit que la présence d'administrateurs diversifiés au CA sensibilisera les organisations à une gamme d'intérêts sociaux, plutôt qu'aux intérêts restreints d'un groupe unique. Les CA ont donc un rôle politique, évaluant les conflits d'intérêts potentiels des divers groupes d'investisseurs afin de déterminer les objectifs de l'organisation et d'établir une politique.

La théorie des investisseurs s'est développée principalement au sein de débats sur la gouvernance d'entreprise dans le secteur privé. Elle est présentée comme une alternative aux modèles traditionnels des actionnaires et un débat vigoureux existe sur ses avantages et ses conséquences probables (p. ex. Hutton, 1997; Tricker, 2000, p. 295). Le principe de la participation des investisseurs est moins controversé dans les secteurs publics et les associations et sa pratique plus courante, même si l'on n'y applique pas toujours la terminologie de la théorie des investisseurs. On en retrouve des exemples éloquents dans le champ de l'éducation au Royaume-Uni, où des réformes gouvernementales ont stipulé la composition hétéroclite des conseils d'administration. Par exemple, les administrateurs des conseils d'établissement des écoles financées par l'État sont obligatoirement nommés ou élus parmi divers groupes: parents, le pouvoir scolaire local, membres enseignants et, dans le cas d'écoles soutenues bénévolement, des représentants de l'Église ou d'une œuvre de charité qui subventionne l'école. Le secteur du bénévolat prône depuis longtemps une plus grande participation des usagers et des efforts ont été faits pour élire des usagers au CA de plusieurs organisations, en dépit des contraintes imposées par la loi sur la charité (Locke, Begum et Robson, 2003).

Les coopératives et les sociétés mutuelles limitent le nombre d'investisseurs qui peuvent siéger au conseil d'administration, puisque les administrateurs sont élus parmi les membres. Pourtant, malgré ces contraintes, on se préoccupe du faible taux de participation des membres et du manque de participation au CA de certains groupes, comme les jeunes et les femmes (Itkonen, 1996). En réaction à ces inquiétudes, l'Assemblée régionale de l'Europe de l'Alliance coopérative internationale recommande que les coopératives revitalisent la participation des membres et élisent des femmes en plus grand nombre aux CA (Lees et Volkers, 1996, p. 46). Plus radicales encore, des coopératives de services sociaux récemment mises sur pied en Italie tentent de devenir des coopératives novatrices d'investisseurs multiples, intégrant dans leur membership divers investisseurs (Borzaga et Santuari, 2001). Bien sûr, comme il a déjà été noté, les coopératives peuvent coopter de nouveaux administrateurs pour siéger au CA afin d'intégrer les points de vue de plusieurs investisseurs.

### **La théorie de l'hégémonie gestionnaire – un modèle d'« approbation sans discussion » (rubber stamp)**

La théorie de l'hégémonie de gestion se rattache à la thèse de Berle et Means (1932): si les actionnaires sont légalement propriétaires de grandes entreprises, ils ne les contrôlent pas de fait, la direction ayant été cédée à une nouvelle classe de gestionnaires professionnels. Plusieurs études empiriques appuient cette thèse. Mace (1971) conclut dans son étude sur les chefs d'entreprises états-uniens que les CA ne s'impliquent dans les décisions stratégiques que

lorsqu'il y a une crise et qu'en réalité le contrôle est détenu par le président (directeur général) plutôt que par le CA. Herman (1981) arrive aux mêmes conclusions, tout en précisant que le pouvoir des gestionnaires s'exerce dans un contexte de contraintes variées et du pouvoir latent d'investisseurs, tels que les administrateurs externes. Une étude plus récente de Lorsch et MacIver (1989) révèle que même si le fonctionnement des CA s'est amélioré depuis l'étude de Mace, leur performance laisse toujours à désirer. Comme Mace, les auteurs distinguent le fonctionnement du CA en temps normal, de celui en temps de crise et concluent qu'en temps normal le pouvoir repose entre les mains du directeur général. Selon cette perspective, le CA n'est rien d'autre qu'un instrument d'approbation symbolique des décisions des directeurs. Sa fonction, essentiellement figurative, consiste à légitimer les actions des gestionnaires.

Bien que cette théorie ait été développée en tenant compte des grandes entreprises, plusieurs processus qu'elle décrit semblent applicables aux coopératives et aux sociétés mutuelles, par exemple la séparation des membres, qui sont propriétaires, des personnes qui contrôlent l'organisation ainsi que l'augmentation et la professionnalisation des gestionnaires. En effet, on pourrait supposer que la participation de membres ordinaires au CA des coopératives implique qu'ils n'ont probablement pas les connaissances et l'expertise nécessaires pour contester avec succès les propositions et les décisions des gestionnaires. Comme le relève Raija Itkonen, un coopérateur international renommé (1996, p. 20) :

*Power and decision-making in co-operatives are all too often concentrated at the top in too few hands. Co-operative performance has for a long time been characterized by a lack of participation and sense of involvement. Statutory governing bodies exist to review past performance and to endorse management decisions rather than to challenge policies and strategies.*

Les principales caractéristiques de ces diverses perspectives sont résumées dans le tableau 1. Ce tableau compare les hypothèses soutenues par ces perspectives quant aux intérêts des divers acteurs concernés, qui devraient siéger aux CA, ainsi que le rôle des CA. Chaque théorie sous-entend un modèle différent de fonctionnement idéal d'un CA.

## **UNE PERSPECTIVE EN TERMES DE PARADOXE – VERS UNE SYNTHÈSE**

Prises individuellement, ces théories sont plutôt unidimensionnelles et on leur reproche de n'éclairer qu'un aspect des CA, d'où un appel pour élaborer un nouveau cadre conceptuel qui permettrait d'intégrer les idées de toutes ces perspectives (Hung, 1998, p. 108-0109; Tricker, 2000, p. 295). Une perspective

Tableau 1

### Une comparaison des perspectives théoriques de la gouvernance d'entreprise

Théorie	Intérêts	Administrateurs	Rôle du CA	Type de modèle
<i>Théorie de l'agent-commettant</i>	Les propriétaires-membres et les gestionnaires ont des intérêts divergents.	Représentants des propriétaires-membres	Conformité : – protéger les intérêts des propriétaires, – surveiller les gestionnaires, – vérifier la conformité.	<b>Modèle de conformité</b>
<i>Théorie de l'intendance</i>	Les propriétaires-membres et les gestionnaires partagent des intérêts.	Spécialistes	Améliorer la performance : – ajouter de la valeur aux décisions/stratégie, – gérer comme un partenaire/soutien.	<b>Modèle de partenariat</b>
<i>Perspective démocratique</i>	Les membres et le public ont des intérêts divergents.	Profanes et représentants des membres	Politique : – représenter l'intérêt des membres, – formuler la politique, – surveiller l'exécutif.	<b>Modèle démocratique</b>
<i>Théorie de l'investisseur</i>	Les investisseurs ont des intérêts divergents.	Représentants des investisseurs	Politique : – équilibrer les besoins des investisseurs, – formuler la politique, – surveiller l'exécutif.	<b>Modèle de l'investisseur</b>
<i>Théorie de la dépendance aux ressources</i>	Les investisseurs et les organisations ont des intérêts divergents.	Choisis pour leur influence avec des investisseurs clés.	Rôle de passerelle : – obtenir des ressources, – établir des liens avec les investisseurs, – donner une perspective externe.	<b>Modèle de cooptation</b>
<i>Théorie de l'hégémonie gestionnaire</i>	Les propriétaires-membres et les gestionnaires ont des intérêts divergents.	Représentants des propriétaires-membres	Symbolique : – entériner les décisions, – donner une légitimité (les gestionnaires détiennent le véritable pouvoir).	<b>Modèle d'approbation sans discussion</b>

1. *Local education authority*, (N.D.T.)

en termes de paradoxe est une approche prometteuse qui pourrait fournir un tel cadre conceptuel. La juxtaposition de ces multiples perspectives théoriques permet de faire ressortir les ambiguïtés, tensions et paradoxes auxquels font face les CA des associations.

Morgan (1986, p. 339), dans son étude pionnière sur les organisations, soutient que bon nombre de théories et de façons de penser des organisations ne correspondent pas à la complexité de leur réalité. Pour aborder ce problème, il affirme qu'il est nécessaire d'adopter une approche multiparadigmatique, afin de « *understand and grasp the multiple meanings of situations and to confront and manage contradiction and paradox, rather than pretend they do not exist* ». En même temps, on reconnaît de plus en plus que bien des problèmes de gestion exigent qu'on les envisage comme des paradoxes plutôt qu'en termes linéaires ou en termes d'un simple choix entre le pour et le contre (Hampden-Turner, 1990; Handy, 1995). La gestion des paradoxes explore les tensions et les différences, au lieu de choisir entre elles. Lewis (2000), à la suite d'une recension de la documentation, signale que le concept de paradoxe joue un rôle accru dans les études sur les organisations.

Une critique similaire peut être adressée aux tentatives de compréhension de la gouvernance des organisations. Comme Hung (1998, p. 108) l'observe dans sa revue de la documentation, chacune des théories sur la gouvernance (décrites ci-dessus) « *focus on a small part and no one is able to perceive the whole picture of corporate governance* ». De façon similaire, Tricker (2000, p. 295) note ceci : « *at the moment various theoretical insights cast light on different aspects of play, leaving others in the shadow [...]* ». Il exige un nouveau cadre conceptuel « *[which] lights up the entire stage and all the players* ».

Une façon d'aborder le problème consiste à adopter une perspective multiparadigmatique qui permet de se concentrer sur les paradoxes, les ambiguïtés et les tensions associés à la gouvernance. Pour Lewis (2000, p. 772), une démarche qui oppose des théories divergentes peut faire ressortir des paradoxes probables importants. Ainsi, confronter la théorie de l'agent-commettant avec celle de l'intendance révèle que les CA peuvent subir des pressions pour contrôler les cadres supérieurs tout en étant leurs partenaires. Nous allons examiner quelques-uns des principaux paradoxes et tensions signalés par les diverses théories. Notons que cette liste n'est aucunement exhaustive. D'autres auteurs ont déjà étudié la gouvernance à partir d'une perspective de paradoxes. Ainsi, Demb et Neubauer (1992) ont relevé, dans leur étude sur la gouvernance d'entreprise, trois paradoxes que renferment certains aspects légaux et structuraux des conseils d'administration; Wood (1996) applique cette approche aux CA des associations; enfin, Sundaramurthy et Lewis (2003) étudient le paradoxe qui exige des CA de surveiller et d'appuyer les gestionnaires.

## Qui gouverne – la tension entre les CA représentatifs et spécialistes

Les théories diffèrent quant au choix des administrateurs, mais le contraste est très clair entre l'approche de l'intendance et l'approche démocratique. La première met l'accent sur l'expertise et l'expérience exigées des administrateurs, afin qu'ils améliorent la valeur et la performance de l'organisation ; l'idée que les administrateurs sont choisis pour leurs compétences professionnelles est sous-entendue. Par opposition, la perspective démocratique (et jusqu'à un certain point la théorie des investisseurs) insiste sur le fait que les administrateurs sont des représentants profanes, élus pour servir les électeurs ou investisseurs qu'ils représentent.

Ce paradoxe crée des tensions à divers niveaux. Dans le secteur public, par exemple, ces tensions sont très évidentes dans les politiques publiques. Depuis les années 1980, des gouvernements conservateurs successifs au Royaume-Uni ont introduit toute une série de réformes du secteur public, ce qui a provoqué une croissance du nombre d'organismes semi-publics et publics avec des CA assignés. Ces changements visaient à améliorer l'efficacité et le rendement des organisations publiques en réduisant la nature politique des CA et en intégrant des individus, particulièrement du secteur privé, qui avaient vraisemblablement l'expertise et l'expérience pour bien les faire fonctionner. Cette transition vers des CA formés d'experts non élus dans plusieurs sphères du secteur public a été sévèrement critiqué comme étant non démocratique et créant une nouvelle élite désignée par elle-même (Plummer, 1994 ; Skelcher, 1998). Récemment des gouvernements travaillistes ont réagi à ces critiques en modifiant certaines de ces dispositions et en instituant une participation plus grande des investisseurs. Or des inquiétudes très profondes subsistent quant à la transparence démocratique de plusieurs de ces CA, en dépit de ces modifications (Robinson *et al.*, 2000). De surcroît, ces modifications n'ont pas été apportées de façon uniforme et il existe des différences notables entre divers services du secteur public (voir Robinson *et al.*, 2000).

Toutefois, ce paradoxe pose des dilemmes sur le plan organisationnel. Peut-on vraiment s'attendre à ce que des administrateurs profanes d'organisations associatives, comme les coopératives, aient l'expertise nécessaire pour être efficaces en tant que membre d'un CA ? Ce dilemme est bien décrit par Wilson (1998, p. 81-82), qui se base sur son expérience des coopératives de consommateurs du Royaume-Uni. Il relève le contraste entre les coopératives et les entreprises, qui peuvent former des comités pour trouver des directeurs non exécutifs avec des compétences particulières :

*The democratic process affords no such luxuries. On the one hand, cooperatives should be strengthened through the presence of lay people bringing non-executive experience to the board. At the same time, there*

*can be no guarantee that the range of skills and experience required will be complementary. Clear gaps may remain in the collective skills required for an effective board.*

En outre, ce paradoxe pose un dilemme pour les administrateurs. Leur tâche principale consiste-t-elle à agir comme représentants des membres ou d'un groupe particulier de membres, ou siègent-ils en tant qu'experts, pour conseiller et appuyer les gestionnaires ?

Comment des organisations associatives peuvent-elles gérer ce dilemme et demeurer démocratiques, tout en s'assurant qu'elles ont des administrateurs avec l'expérience et les compétences nécessaires pour former un CA efficace ? On peut chercher à améliorer la qualité des membres qui posent leur candidature, mais aussi la qualité de la formation et du soutien offert aux administrateurs actuels et potentiels. Il semblerait que ces deux stratégies se propagent au sein du mouvement coopératif. Lees et Volkens (1996, p. 45), à la suite d'un bilan des dispositions de gouvernance des coopératives européennes, recommande d'offrir de la formation à tous les nouveaux administrateurs. Sivertsen (1996, p. 35) signale une double stratégie instaurée par les coopératives de consommateurs norvégiennes. Celles-ci fournissent de la formation aux administrateurs potentiels et se sont donné l'objectif suivant : « *one percent of our members are to be trained as qualified, competent board members* ». De plus, elles ont tenté d'accroître la qualité des membres qui posent leur candidature comme administrateurs en mettant sur pied des comités d'élection responsables de la sélection des candidats potentiels dans chaque société.

## **Les rôles des CA – la tension entre la conformité et la performance**

Ces théories présentent l'avantage de mettre l'accent sur les différentes tâches du CA ; cela devient particulièrement évident lorsqu'on oppose les perspectives de l'agent-commettant et celles de l'intendance. Garrat (1996) a dégagé deux rôles que devaient assumer les CA : la « conformité » et la « performance ». La théorie de l'agent-commettant insiste sur le rôle de conformité : le CA s'assure que l'organisation agit dans les intérêts de ses « propriétaires » et se comporte comme un intendant prudent de ses ressources. En revanche, la théorie de l'intendance montre que le rôle du CA consiste à rehausser la performance de l'organisation en accordant de l'importance à ses stratégies et à ses décisions majeures.

Ce qui pose problème aux CA, c'est que ces rôles opposés exigent des comportements différents. Assurer la conformité est réactionnel et exige une attention aux détails, une surveillance méticuleuse et un examen approfondi de la performance de l'organisation. Il s'agit aussi d'éviter les risques. Le rôle de la performance, par contre, est plutôt proactif. Il exige une vision dynamique,

une bonne compréhension de l'organisation et de son environnement et une volonté de prendre des risques. Ici encore, les CA sont soumis à une tension évidente : quelle attention devraient-ils accorder à chacun de ces rôles conflictuels ? Signalons que les administrateurs peuvent aussi vivre un conflit en essayant de tenir ces deux rôles opposés.

Les facteurs contextuels peuvent aussi influencer la manière dont ces organismes réagissent à ces tensions. Dans le secteur public, ce paradoxe est souvent exacerbé par les pressions conflictuelles découlant des politiques publiques. Comme Greer, Hoggett et Maile (2003) le notent, le gouvernement veut que les organisations publiques soient innovatrices et se fassent entendre. Or elles sont aussi sujettes à des initiatives imposées par en haut, à des objectifs de production et à une surveillance et à une vérification des comptes, ce qui limite les occasions de faire de bons choix stratégiques. De plus, elles sont exposées à la critique si leurs affaires prennent une mauvaise tournure. Des études de cas d'une école et d'un collège au Royaume-Uni réalisées par Cornforth et Edwards (1999) illustrent ce dilemme. Les CA de ces organisations étaient d'avis que les programmes et les exigences imposées par le gouvernement réduisaient considérablement le temps qu'ils pouvaient consacrer aux questions stratégiques ainsi que leur liberté d'action. Le secteur privé rapporte les mêmes inquiétudes, soulignant que plusieurs réformes concernant la direction des entreprises, autant au Royaume-Uni qu'aux États-Unis, ont accentué le rôle de conformité des CA aux dépens de leur rôle relatif à l'amélioration de la performance (Pound, 1995).

Comment les CA peuvent-ils gérer la tension entre le besoin d'assurer la conformité de l'organisation et celui d'améliorer sa performance pour que les questions à long terme ou d'importance stratégique ne l'emportent pas sur les autres, sans compromettre leur capacité d'un contrôle indépendant ? Une étude de Cornforth et Edwards (1998, 1999) sur des CA d'associations a permis d'isoler une série de facteurs importants qui ont permis à certains CA d'exercer une plus grande emprise sur le choix de leurs stratégies (un aspect clé de leur rôle de performance), tout en protégeant la conformité. L'attitude et l'expérience des administrateurs sont décisives et peuvent être déterminées par le processus de leur sélection, leur formation et le comportement des gestionnaires envers le CA. Le fonctionnement de ce dernier joue aussi un rôle majeur. Ainsi, l'ordre du jour doit être établi de manière à donner priorité aux questions importantes à long terme. Dans certaines organisations, des ordres du jour très longs et détaillés encourageaient une sorte de dérive opérationnelle et les CA s'embourbaient dans les détails des opérations, laissant trop peu de temps pour discuter des questions stratégiques à long terme. Des organisations qui connaissent de bons résultats recourent régulièrement à des réunions extraordinaires où les administrateurs ne discutent que de stratégie. Garratt (1996) préconise un programme cyclique de réunions où divers

aspects des rôles du CA sont jusqu'à un certain degré traités séparément au cours de l'année. Voilà un autre moyen de gérer les tensions qui peuvent survenir lorsque le CA doit exercer des rôles très différents en même temps.

## **Les rapports avec les gestionnaires – la tension entre surveiller et soutenir**

Diverses perspectives abordent différemment les rapports entre les CA et les gestionnaires. Les perspectives de l'agent-commettant et démocratique insistent sur l'importance de surveiller et de contrôler le travail des gestionnaires. Par opposition à cette notion, la théorie de l'intendance voit le CA comme un partenaire des gestionnaires, travaillant en collaboration avec eux afin d'améliorer leurs prises de décision.

Ce paradoxe est examiné de près par Sundaramurthy et Lewis (2003). Ces auteurs soutiennent que des organisations peuvent connaître un cycle de déclin si leurs CA accentuent trop soit la surveillance, soit la collaboration. Trop insister sur la collaboration et le partenariat mène à une réflexion de groupe (*groupthink*), où les idées et stratégies ne sont jamais examinées minutieusement et questionnées. Il peut en résulter une persistance stratégique lorsque les affaires vont bien et un cycle de déclin organisationnel à mesure que la performance se détériore. Inversement, trop mettre l'accent sur la surveillance peut conduire à une séparation des responsabilités entre le CA et les gestionnaires, ainsi qu'à l'adoption d'une attitude défensive chez ces derniers qui cherchent à justifier leurs stratégies et leurs actions. Des niveaux de méfiance croissants ne font que renforcer les attitudes défensives, gênant la communication et l'apprentissage mutuel, ce qui peut ensuite mener à un cycle de déclin.

Une perspective en termes de paradoxes propose qu'une dichotomie rudimentaire entre les rôles de surveillance et de partenariat des CA demeure trop simpliste, car un tel rapport appelle divers comportements selon les circonstances. Dans la même veine, Kramer (1985) soutient que les rapports entre CA et gestionnaires fluctuent constamment entre le consensus, la divergence et la dissension, selon les questions en débat et les situations. Il faut trouver un équilibre entre les tensions inévitables qui surviennent dans des relations si complexes.

Comment les rapports complexes et paradoxaux entre les CA et les gestionnaires, et les tensions qui en résultent peuvent-ils être gérés? Comme le note Mole (2003), les tensions et les conflits sont susceptibles d'apparaître lorsque les CA et les gestionnaires ont des attentes différentes quant à leurs rôles respectifs. En effet, la nature complexe et interdépendante de leurs rôles ouvre la voie à des interprétations très différentes, mais il est possible d'établir une relation de travail productive en discutant et en négociant de

façon explicite les rôles et les responsabilités de chacun. Cornforth et Edwards (1998) avancent qu'une gouvernance efficace repose sur les bilans réguliers des CA sur leur rapport avec les gestionnaires et leur relation de travail. De son côté, Harris (1994), à partir d'une recherche-action sur de petites organisations bénévoles, propose une technique appelée *Total Activities Analysis*; cette technique exige des CA et des employés de faire une révision systématique des principales activités de l'organisation et de décider ensemble qui devrait jouer quel rôle dans leur réalisation.

## CONCLUSION

Cet article examine comment les théories existantes sur la gouvernance des entreprises peuvent être appliquées à la gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles. Il soutient que chaque théorie, prise individuellement, reste trop unidimensionnelle et ne met en évidence qu'un aspect particulier du rôle des CA. La recherche empirique sur les CA des associations révèle que leur gouvernance est complexe et, par sa nature, une activité ardue et problématique. Comme le notent des spécialistes de la gouvernance, il faut trouver de nouvelles façons de l'envisager qui dépassent ces cadres théoriques trop étroits. L'article propose qu'une perspective en termes de paradoxes, qui fait appel à de multiples perspectives théoriques, est une approche prometteuse qui peut expliquer certaines des tensions et ambiguïtés qu'ont à résoudre les CA.

La nature générique de plusieurs des théories concernant les CA (autant descriptives que normatives) est aussi critiquée ici. Trop souvent, les facteurs contextuels sont ignorés: la taille des organisations ou des modifications dans les politiques publiques peuvent influencer ou même déterminer les caractéristiques des CA ou leur fonctionnement. Cette situation n'est pas propre à l'étude des CA; bon nombre de recherches récentes sur le comportement organisationnel sont critiquées pour les mêmes raisons (Mowday et Sutton, 1993; Rousseau et Fried, 2001). L'examen de l'impact des facteurs contextuels sur le comportement des CA doit être une priorité pour la recherche future sur la gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles, de même que la recherche sur la gouvernance d'organisations dans tous les secteurs. Des études comparatives systématiques font défaut sur la gouvernance des organisations dans divers secteurs et champs d'activités, en particulier, celles explorant comment ces différences déterminent la composition des CA, leurs rôles et leurs liens. L'article d'Otto (2003), qui rapporte une étude sur le rôle des présidents de CA et des cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs privé, bénévole et statutaire, est un exemple d'une telle démarche. En outre, il faut essayer de comprendre comment des facteurs organisationnels, tels que la taille, déterminent la nature des tâches des CA.

Enfin, les notions de tension et de paradoxe nous sensibilisent à la nature dynamique de la gouvernance. Selon Sundaramurthy et Lewis (2003), les CA et les gestionnaires risquent de devenir coincés dans un cycle de comportement défensif, qui peut favoriser un processus de déclin organisationnel. Ils proposent des moyens d'envisager ces questions afin d'éviter que l'agressivité ne s'intensifie. Afin de mieux connaître ces problèmes et processus, il est nécessaire de réaliser des études de cas longitudinales et en profondeur qui traitent de la dynamique des rapports entre les CA et les gestionnaires et la façon dont ces deux groupes abordent les problèmes et les dilemmes qui se présentent à eux.

## Note

- \* Traduit de l'anglais par Célinie Russell, Université du Québec en Outaouais.

## Bibliographie

- BERLE, A.A. et G.C. MEANS (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- BLOCK, S.R. (1998). *Perfect Nonprofit Boards: Myths, Paradoxes and Paradigms*, Needham Heights, Mass., Simon and Schuster.
- BORZAGA, C. et A. SANTUARI (2001). « Italy: From Traditional Cooperatives to Innovative Social Enterprises », in C. BORZAGA et J. DEFOURNY (dir.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, Routledge.
- CORNFORTH, C. (1996). « Governing Non-profit Organisations: Heroic Myths and Human Tales », *Researching the UK Voluntary Sector*, Londres, National Council of Voluntary Organisations.
- CORNFORTH, C. (2001). « Understanding the Governance of Non-profit Organizations: Multiple Perspectives and Paradoxes », Communication à la XXX<sup>e</sup> Conférence annuelle ARNOVA, 29 novembre – 1<sup>er</sup> décembre, Miami, États-Unis.
- CORNFORTH, C. (2002). « The Governance of Public and Non-profit Organisations: A Paradox Perspective », Communication au VI<sup>e</sup> Colloque international de recherche sur la gestion publique, 8-10 avril, 2002, Université d'Edimbourg, Royaume-Uni.
- CORNFORTH, C. (2003). « Introduction: The Changing Context of Governance – Emerging Issues and Paradoxes », in C. CORNFORTH (dir.), *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do?*, Londres, Routledge.
- CORNFORTH, C. et C. EDWARDS (1998). *Good Governance: Developing Effective Board-Management Relations in Public and Voluntary Organisations*, Londres, CIMA Publishing.
- CORNFORTH, C. et C. EDWARDS (1999). « Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organisations: Theory and Practice », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 7, n<sup>o</sup> 4, p. 346-362.
- DAVIS, P. (1998). « Co-operative Managers – Servants or Leaders? Towards a New Model of Co-operative Leadership », in *The World of Co-operative Enterprise*, Oxford, Plunkett Foundation.
- DEMB, A. et F. NEUBAUER (1992). *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*, Oxford, Oxford University Press.
- GARRATT, B. (1996). *The Fish Rots from the Head – the Crisis in Our Boardrooms: Developing the Crucial Skills of the Competent Director*, Londres, Harper Collins.

- GREER, A., P. HOGGETT et S. MAILE (2003). « Are Quasi-governmental Organisations Effective and Accountable ? », in C. CORNFORTH (dir.), *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do ?*, Londres, Routledge.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1990). *Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy*, Oxford, Blackwell Books.
- HANDY, C. (1995). *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Londres, Arrow Books.
- HARRIS, M.A. (1994). « The Power of Boards in Service Providing Agencies: Three Models », *Administration in Social Work*, vol. 18, n° 2, p. 1-15.
- HERMAN, E.S. (1981). *Corporate Control, Corporate Power*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
- HERMAN, R.D. (1989). « Concluding Thoughts on Closing the Board Gap », in R. HERMAN et J. VAN TIL (dir.), *Nonprofit Boards of Directors: Analyses and Applications*, New Brunswick, N.J., Transaction Books.
- HUNG, H. (1998). « A Typology or Theories of the Roles of Governing Boards », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 6, n° 2, p. 101-111.
- HUTTON, W. (1997). « Stakeholding and Its Critics », *Choice in Welfare*, No. 36, Londres, The Institute of Economic Affairs.
- ITKONEN, R. (1996). « My Views on Co-operative Corporate Governance », *Review of International Co-operation*, vol. 89, n° 4, p. 20-24.
- KEASEY, K., S. THOMPSON et M. WRIGHT (1997). « The Corporate Governance Problem – Competing Diagnoses and Solutions », in *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*, Oxford, Oxford University Press.
- KIRKLAND, K. (1994). *The Good Trustee Guide*, Londres, National Council for Voluntary Organizations.
- KRAMER, R. (1985). « Towards a Contingency Model of Board-Executive Relations », *Administration in Social Work*, vol. 9, n° 3, p. 15-33.
- LEES, M. (1994). « Corporate Governance in European Co-operatives », in *The World of Co-operative Enterprise 1995*, Oxford, Plunkett Foundation, p. 59-71.
- LEES, M. et R. VOLKERS (1996). « General Trends, Findings and Recommendations », *Review of International Co-operation*, vol. 89, n° 4, p. 37-49.
- LEWIS, M.W. (2000). « Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- LOCKE, M., N. BEGUM et P. ROBSON (2003). « Service Users and Charity Governance », in C. CORNFORTH (dir.), *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do ?*, Londres, Routledge.
- LORSCH, J.W. et E. MACIVER (1989). *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- MACE, M. (1971). *Directors: Myth and Reality*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- MIDDLETON, M. (1987). « Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function », in W. POWELL (dir.), *The Nonprofit sector: A Research Handbook*, New Haven, Conn., Yale University Press.
- MOLE, V. (2003). « What are Chief Executives' Expectations and Experiences of Their Boards », in C. CORNFORTH (dir.), *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do ?*, Londres, Routledge.
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*, Beverly Hills, Cal., Sage Publications.
- MOWDAY R. et R. SUTTON (1993). « Organizational Behaviour: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts », *Annual Review of Psychology*, vol. 44, p. 195-229.
- MUTH, M. M. et L. DONALDSON (1998). « Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 6, n° 1, p. 5-28.

- OTTO, S. (2003). « Not So Very Different: A Comparison of the Roles of Chairs of Governing Bodies and Managers in Different Sectors », in C. CORNFORTH (dir.), *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do ?*, Londres, Routledge.
- O'SULLIVAN, N. et S. R. DIACON (2003). « Board Composition and Performance in Life Insurance Companies », *British Journal of Management*, vol. 14, p. 115-129.
- PFEFFER, J. et G. R. SALANCIK (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- PLUMMER, J. (1994). *The Governance Gap: Quangos and Accountability*, Londres, LGC Communications.
- POUND, J. (1995). « The Promise of the Governed Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 2, mars-avril.
- ROBINSON, F., K. SHAW, J. DUTTON, P. GRAINGER, B. HOPWOOD et S. WILLIAMS (2000). *Who Runs the North East... Now ?* Durham, University of Durham, Department of Sociology and Social Policy. Disponible à : <http://www.dur.ac.uk/Sociology/nedemocracy>.
- ROCHESTER, C. (2003). « The Role of Boards in Small Voluntary Organisations », in C. CORNFORTH (dir.), *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do ?*, Londres, Routledge.
- ROUSSEAU, D. et Y. FRIED (2001). « Location, Location, Location: Contextualising Organizational Research », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, p. 1-14.
- SARGENT, M. J. et J. R. NICHOLLS (1994). « Outside Non-Executive Directors of UK Agricultural Co-operatives », in *The World of Co-operative Enterprise 1995*, Oxford, Plunkett Foundation.
- SIVERTSEN, S. (1996). « Governance Issues Seen from a Management Perspective », *Review of International Co-operation*, vol. 89, n° 4, p. 34-36.
- SKELCHER, C. (1998). *The Appointed State: Quasi-Governmental Organisations and Democracy*, Buckingham, Open University Press.
- SPEAR, R. (2004). « Governance in Democratic Member Based Organisations », *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 75, n° 1, p. 33-59.
- SUNDARAMURTHY, C. et M. LEWIS (2003). « Control and Collaboration: Paradoxes of Governance », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 397-415.
- TRICKER, B. (2000). « Editorial – Corporate Governance: The Subject Whose Time Has Come », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 8, n° 4, p. 289-296.
- TSOUKAS, H. (2000). « What is Management? An Outline of a Metatheory », in S. ACKROYD et S. FLEETWOOD (dir.), *Realist Perspectives on Management and Organisations*, Londres, Routledge.
- WILSON, (1998). « Developing Leaders in Consumer Co-operatives – Contemporary Issues in the Training of Directors and Members », *The World of Co-operative Enterprise 1998*, Oxford, Plunkett Foundation.
- WOOD, M. M. (1996). « Introduction: Governance and Leadership in Theory and Practice », in M. M. WOOD (dir.), *Non-profit Boards and Leadership: Cases on Governance, Change and Board-Staff Dynamics*, San Francisco, Jossey-Bass.