

HEC MONTRÉAL

La dyade Président – Directeur général dans les coopératives : une approche par le *leadership* pluriel

Par

Véronique St-Pierre

Sciences de la gestion

(Gestions en contexte d'innovation sociale)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Avril 2016

© Véronique St-Pierre, 2016

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2015-1794

Titre du projet de recherche : La construction des pratiques relatives à la vie démocratique au sein du tandem de leaders président et directeur général dans les coopératives.

Chercheur principal :
Véronique St-Pierre, étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Martine Vezina; Wendalyn Reid

Date d'approbation du projet : 13 avril 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 13 avril 2015

Date d'échéance du certificat : 01 avril 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Résumé

L'objet de cette recherche est le *leadership* pluriel au sein de la dyade président-directeur général dans les coopératives. Alors que le modèle de l'économie capitaliste est en crise, l'économie sociale apparaît comme une alternative prometteuse pour en sortir (Richez-Battesti et Malo, 2011), notamment le modèle d'entreprise coopératif (Sommet international des coopératives, 2016). Le défi est d'envergure posant alors la question de la synergie entre la gouvernance et la gestion (Richez-Battesti et Malo, 2011).

La gouvernance vise notamment à établir un équilibre des pouvoirs entre le conseil d'administration (CA) et les gestionnaires (Bouchard, 2005). Si la division des pouvoirs et des rôles est centrale à cet équilibre, il demeure que la gouvernance des entreprises de l'économie sociale regorge d'enjeux, soulignant l'importance de s'y attarder. Certains d'entre eux sont inhérents aux spécificités de gouvernance de ces organisations, dont la démocratie (Desroche, 1976), et pour les coopératives, la double identité de propriétaire-usager de membre (Vienney, 1980). Plusieurs ruptures guettent les rapports entre les acteurs menaçant par le fait même la gouvernance : celui entre le conseil d'administration (CA) et la gestion est le plus susceptible d'être mis à mal (Desroche, 1976). Par ailleurs, la relation entre le président et le directeur général (relation P-DG) est perçue comme une clé de voûte pour la gouvernance et la performance organisationnelle des nonprofit organizations (NPO). Ce sujet n'ayant pas attiré l'attention des chercheurs qui étudient la gouvernance coopérative, nous avons décidé d'y dédier la nôtre.

Notre cadre conceptuel de nature compréhensive, issu de l'approche du *leadership* pluriel et plus précisément du courant *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langley et Sergi, 2012) a offert plusieurs construits intéressants pour comprendre le partage du *leadership* entre les acteurs. Nos résultats mettent à la fois en lumière des dynamiques de différenciation et de chevauchement du travail. Celles-ci sont teintées par l'amalgame de la relation hiérarchique formelle et d'une relation partenariale au centre duquel les facteurs relationnels de la confiance et de la vision mutuelle apparaissent significatifs. La complémentarité se montre tributaire de la fréquence élevée des interactions informelles, de la transparence dans la communication ainsi que de l'équilibre entre la distance et la proximité. Enfin, le facteur contextuel de l'intensité du lien d'usage particulier aux coopératives (Vienney, 1980) distingue deux configurations de partage du *leadership*, où la dimension de la spécialisation est particulièrement mise en exergue.

Nos résultats nous ont non seulement amené à souligner l'importance de la relation P-DG dans les coopératives, mais ils nous ont également permis de mettre en lumière le travail actif du président dans ce type d'organisation. En ce sens, nos résultats questionnent la vision du rôle du CA qui domine au sein des écrits sur la gouvernance des NPO (Renz et Andersson, 2013) et des entreprises d'ÉS, soit celui de contrôle par rapport à la direction générale (Renz et Andersson, 2013).

Mots clés : *leadership* pluriel, coopératives, relation président-directeur général, dyade, gouvernance, économie sociale

Table des matières

Résumé.....	i
Table des matières	ii
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures.....	xi
Liste des sigles.....	xii
Remerciements	xiii
Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1 Problématique de la recherche	1
1.2 Définition et pertinence de la question de recherche	2
1.3 Organisation de l'étude	3
Chapitre 2 : La revue de littérature.....	5
2.1 La gouvernance de l'entreprise d'ÉS	5
2.1.1 La définition de l'entreprise d'ÉS et de sa gouvernance.....	5
2.1.2 Les coopératives et leurs spécificités de gouvernance	7
2.1.3 La structure de la gouvernance coopérative	9
2.1.4 Les acteurs de la gouvernance	12
2.1.4.1 Le CA et les administrateurs	12
2.1.4.2 Les gestionnaires (directeur général)	14
2.1.5 Le rapport CA-DG	16
2.1.6 La relation P-DG	19
2.1.6.1 Les facteurs déterminants de la relation	19

2.1.6.2 Les pratiques du partage du travail	23
2.2 Le <i>leadership</i> pluriel	26
2.2.1 L'histoire du <i>leadership</i> pluriel.....	26
2.2.2 Les pratiques au sein des groupes de <i>leadership</i>	29
2.2.3 Les dynamiques de partage du <i>leadership</i> au sein des groupes.....	32
2.3 Conclusion : Méta analyse des résultats des deux littératures	35
Chapitre 3 : Cadre conceptuel	38
3.1 L'approche <i>Pooling leadership at the top to lead others</i>	39
3.2 La gouvernance coopérative : le rapport CA-DG.....	39
3.3 La dyade P-DG vue sous l'approche <i>Pooling leadership at the top to lead others</i>	42
3.4 Le cadre conceptuel.....	43
3.4.1 Les dynamiques du partage du <i>leadership</i>	44
3.4.1.1 La spécialisation	45
3.4.1.2 Le <i>modus operandi</i>	45
3.4.1.3 La complémentarité.....	47
3.4.2 Les facteurs influençant le partage du <i>leadership</i>	49
3.4.2.1 Les facteurs contextuels	50
3.4.2.2 Les facteurs relationnels	51
3.5 Conclusion	53
Chapitre 4 : La méthodologie	54
4.1 La stratégie de recherche	54
4.1.1 Perspective épistémologique.....	54
4.1.2 L'étude de cas multiples comme stratégie de recherche	54
4.2 L'échantillon	56

4.2.1 Le contexte de l'étude : les coopératives	56
4.2.2 L'unité d'analyse et la stratégie d'échantillonnage	57
4.3 La collecte des données.....	62
4.3.1 L'entrevue semi-dirigée	62
4.3.2 L'opérationnalisation des construits.....	62
4.3.3 Le déroulement des entretiens.....	64
4.4 L'analyse des données.....	64
4.5 Les considérations éthiques	65
Chapitre 5 : La présentation des données	66
5.1 La coopérative A.....	69
5.1.1 Les facteurs contextuels.....	69
5.1.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	69
5.1.1.2 Le temps.....	71
5.1.2 Les facteurs relationnels	71
5.1.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	72
5.1.3.1 La spécialisation	72
5.1.3.2 Le <i>modus operandi</i>	73
5.1.3.2.1 La différenciation	73
5.1.3.2.2 Le chevauchement	74
5.1.3.3 La complémentarité.....	76
5.1.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions.....	76
5.1.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité	77
5.2 La coopérative B	78
5.2.1 Les facteurs contextuels.....	78
5.2.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	78

5.2.1.2 Le temps.....	80
5.2.2 Les facteurs relationnels	80
5.2.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	81
5.2.3.1 La spécialisation	81
5.2.3.2 Le <i>modus operandi</i>	81
5.2.3.2.1 La différenciation	81
5.2.3.2.2 Le chevauchement.....	82
5.2.3.3 La complémentarité.....	83
5.2.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions.....	83
5.2.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité	84
5.3 La coopérative C	85
5.3.1 Les facteurs contextuels.....	85
5.3.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	86
5.3.1.2 Le temps.....	87
5.3.2 Les facteurs relationnels	88
5.3.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	89
5.3.3.1 La spécialisation	89
5.3.3.2 Le <i>modus operandi</i>	90
5.3.3.2.1 La différenciation	90
5.3.3.2.2 Le chevauchement.....	92
5.3.3.3 La complémentarité.....	93
5.3.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions.....	93
5.3.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité	93
5.4 La coopérative D	94
5.4.1 Les facteurs contextuels.....	94
5.4.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	94

5.4.1.2 Le temps.....	96
5.4.2 Les facteurs relationnels	96
5.4.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	97
5.4.3.1 La spécialisation	97
5.4.3.2 Le <i>modus operandi</i>	97
5.4.3.2.1 La différenciation	97
5.4.3.2.2 Le chevauchement.....	98
5.4.3.3 La complémentarité.....	100
5.4.3.3.1 Fréquence et nature des interactions.....	100
5.4.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité	101
5.5 La coopérative E	101
5.5.1 Les facteurs contextuels.....	101
5.5.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	101
5.5.1.2 Le temps.....	103
5.5.2 Les facteurs relationnels	103
5.5.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	104
5.5.3.1 La spécialisation	104
5.5.3.2 Le <i>modus operandi</i>	105
5.5.3.2.1 La différenciation	105
5.5.3.2.2 Le chevauchement.....	105
5.5.3.3 La complémentarité.....	107
5.5.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions.....	107
5.5.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité	107
5.6 La coopérative F	107
5.6.1 Les facteurs contextuels.....	107
5.6.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	108

5.6.1.2 Le temps.....	110
5.6.2 Les facteurs relationnels	110
5.6.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	111
5.6.3.1 La spécialisation	111
5.6.3.2 Le <i>modus operandi</i>	111
5.6.3.2.1 La différenciation	111
5.6.3.2.2 Le chevauchement.....	113
5.6.3.3 La complémentarité.....	115
5.6.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions.....	115
5.6.3.3.2 La perception des acteurs à l'égard de leur efficacité.....	116
5.7 La coopérative G.....	117
5.7.1 Les facteurs contextuels.....	117
5.7.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	117
5.7.1.2 Le temps.....	118
5.7.2 Les facteurs relationnels	119
5.7.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	119
5.7.3.1 La spécialisation	119
5.7.3.2 Le <i>modus operandi</i>	120
5.7.3.2.1 La différenciation	120
5.7.3.2.2 Le chevauchement.....	121
5.7.3.3 La complémentarité.....	123
5.7.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions.....	123
5.7.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité	123
5.8 La coopérative H.....	124
5.8.1 Les facteurs contextuels.....	124
5.8.1.1 Les défis et enjeux coopératifs	124

5.8.1.2 Le temps.....	125
5.8.2 Les facteurs relationnels	126
5.8.3 Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	126
5.8.3.1 La spécialisation	126
5.8.3.2 Le <i>modus operandi</i>	127
5.8.3.2.1 La différenciation	127
5.8.3.2.2 Le chevauchement.....	127
5.8.3.3 La complémentarité.....	129
5.8.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions.....	129
5.8.3.3.2 La perception des acteurs à l'égard de leur efficacité.....	129
Chapitre 6 : L'analyse et la discussion.....	141
6.1 Le partage du <i>leadership</i> dans les coopératives.....	141
6.1.1 Le <i>modus operandi</i>	141
6.1.1.1 La différenciation : une relation hiérarchique	142
6.1.1.2 Le chevauchement : une relation partenariale.....	145
6.1.1.2.1 L'impératif d'une vision mutuelle	145
6.1.1.2.2 La contribution accrue du président.....	146
6.1.1.3 La confiance dans un rapport hiérarchique.....	149
6.1.2 La complémentarité	150
6.1.2.1 La dyade : le cœur de l'efficacité de la grande constellation	150
6.2 Le partage du <i>leadership</i> : le lien d'usage comme facteur contextuel.....	155
6.2.1 L'arène : un lien d'usage plus fort.....	157
6.2.1.1 D'autres facteurs qui influencent le partage du <i>leadership</i>	160
6.2.1.1.1 Le vieux couple : le partage du leadership dans le temps	160
6.2.1.1.2. L'effacement : la motivation dans le partage du leadership	161

6.2.2 L'équipe : un lien d'usage plus faible	162
6.2.2.1 D'autres facteurs contextuels influençant le partage du <i>leadership</i>	163
6.2.2.1.1 La présence et l'influence de la fédération	163
6.2.2.1.2 L'enjeu de la santé financière	164
6.3 Conclusion	165
Chapitre 7 : Conclusion	168
7.1 Les contributions théoriques.....	168
7.2 Les contributions pratiques	169
7.3 Les limites de la recherche	169
7.4 Les recherches futures	170
Annexe 1 : Guide d'entrevue semi-structurée pour Président	172
Annexe 2 : Guide d'entrevue semi-structurée pour DG	174
Annexe 3 : Tableau d'analyse.....	176
Bibliographie.....	178

Liste des tableaux

Tableau 1 : La présentation des coopératives.....	59
Tableau 2 : La présentation des dyades	60
Tableau 3 : L'attribution de la spécialisation.....	63
Tableau 4 : Le niveau des interactions	63
Tableau 5 : Sommaire des cas - facteurs contextuels	68
Tableau 6 : La coopérative A	69
Tableau 7 : Le temps au sein de la dyade A.....	71
Tableau 8 : La coopérative B	78
Tableau 9 : Le temps au sein de la dyade B.....	80
Tableau 10 : La coopérative C	85
Tableau 11 : Le temps au sein de la dyade C.....	87
Tableau 12 : La coopérative D	94
Tableau 13 : Le temps au sein de la dyade D	96
Tableau 14 : La coopérative E.....	101
Tableau 15 : Le temps au sein de la dyade E.....	103
Tableau 16 : La coopérative F.....	107
Tableau 17 : Le temps au sein de la dyade F.....	110
Tableau 18 : La coopérative G	117
Tableau 19 : Le temps au sein de la dyade G	118
Tableau 20 : La coopérative H	124
Tableau 21 : Le temps au sein de la dyade H	125
Tableau 22 : Sommaire des cas - Le temps au sein des dyades	131
Tableau 23 : Sommaire des cas - Les dimensions du partage du <i>leadership</i>	133
Tableau 24 : La différenciation	143
Tableau 25 : La confiance	144
Tableau 26 : Le chevauchement.....	147
Tableau 27 : La complémentarité.....	153
Tableau 28 : Les configurations du partage du <i>leadership</i> selon le lien d'usage	156
Tableau 29 : L'arène : un lien d'usage plus fort.....	160

Liste des figures

Figure 1 : <i>Le quadrilatère coopératif</i>	11
Figure 2 : <i>Les possibilités de rupture dans la communication entre les acteurs</i>	12
Figure 3 : <i>La problématique de recherche au regard des différentes littératures</i>	38
Figure 4 : <i>Le partage du leadership dans la dyade P - DG dans les coopératives</i>	44
Figure 5 : <i>Le modus operandi Différenciation</i>	46
Figure 6 : <i>Le modus operandi Chevauchement</i>	47
Figure 7 : <i>Le modus operandi Duplication</i>	47

Liste des sigles

ACI	Alliance coopérative internationale
AG	Assemblée générale
AGA	Assemblée générale annuelle
CA	Conseil d'administration
DG	Directeur général
ÉS	Économie sociale
<i>NPO</i>	Nonprofit organization
P	Président
RH	Ressources humaines

Remerciements

Au moment d'écrire ces remerciements, je signe la fin d'un parcours long et sinueux, rempli de doutes plus que de certitudes. J'aurai repoussé mes limites comme jamais je n'aurais cru pouvoir le faire et la fierté qui en découle est inégalée.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mes directrices, Martine Vézina et Wendellyn Reid, qui depuis le début de ce projet ont su m'accompagner avec patience et douceur dans mes moments de désarroi. Leurs encouragements, leur confiance ainsi que leur disponibilité se sont avérés de précieux alliés pour mener à terme ce mémoire dont le défi apparaissait encore, jusqu'à récemment, insurmontable.

Je tiens également à remercier mes chers parents. Depuis le début de cette maîtrise, parmi les pleurs, les frustrations et les joies, ils ont su être derrière moi et m'apporter un soutien, qui, peu importe l'âge, est souvent des plus réconfortants. Merci pour votre écoute, vraiment.

Rien de tout cela n'aurait été possible sans les présidents et les directeurs généraux que j'ai côtoyés. J'ai toujours voulu rencontrer des passionnés du monde coopératif, mes attentes ont été comblées. Merci à eux de m'avoir accordé du temps pour me raconter leur histoire.

Un merci spécial à mon directeur d'option, Yves-Marie Abraham, qui a rendu mon périple à HEC des plus stimulants. Son dévouement, son ouverture et sa passion nous font croire qu'un autre monde est possible. Ses réflexions ont guidé mon cheminement intellectuel et continueront de le faire.

Enfin, un grand merci à Marie-Ève pour toutes ces heures de travail passées ensemble, à la bibliothèque ou au labo. Tu as été mon inspiration « zen » et ma référence « chercheuse ». Merci également à Claude, ma grande amie, qui a toujours été là pour me ramener à mes objectifs lors des moments les plus difficiles. Merci à Gaëlle, Alice et Anne avec qui j'ai réalisé quelques « blitz » de travail. Merci à Émilie, pour son âme généreuse m'ayant permis d'arriver au jour « J ». Merci à toutes les autres personnes qui par un mot, un sourire ou une oreille attentive ont su faire une différence.

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Problématique de la recherche

« La grande crise de 2007, comme celle de 1929, a ébranlé la cohésion sociale. Le modèle économique dominant est en crise. » (Richez-Battesti et Malo, 2011: 5) Toutefois, il semble que l'économie sociale (ÉS) soit susceptible d'apporter une réponse à cette crise qui questionne le modèle spéculatif de l'économie capitaliste (Richez-Battesti et Malo, 2011). Plus précisément, le modèle d'affaires coopératif, qui fait partie intégrante de l'ÉS (Richez-Battesti et Malo, 2011), incarnerait « l'une des réponses aux grands enjeux socioéconomiques de notre temps » (Sommet international des coopératives, 2016). Cependant, pour Richez-Battesti et Malo (2011: 6-7) une question se pose : « comment prétendre être "le" modèle de sortie de crise sans réussir [une] conciliation qui interpelle à la fois les acteurs de la gestion et ceux de la gouvernance? »

Au sein des organisations, la gouvernance est ce qui permet un équilibre des pouvoirs entre le conseil d'administration (CA) et les gestionnaires. Ainsi une bonne gouvernance permet d'atteindre une performance optimale au sein d'une organisation (Bouchard, 2005) . Toutefois, dans les entreprises de l'ÉS, elle est décrite comme une activité ardue et problématique (Cornforth, 2004; Malo, 2001), faisant d'elle un enjeu important pour ces organisations (Bouchard, 2004). Dans la littérature, plusieurs écrits adoptent une approche normative voulant dégager les clés de l'efficacité des différents organes de cette gouvernance. Ainsi ils se concentrent sur la description des rôles du conseil d'administration (CA), les motivations personnelles des administrateurs ou les compétences clés du gestionnaire, par exemple. Or, plusieurs enjeux et défis demeurent. Ces derniers découlent notamment de la nature démocratique de la gouvernance (Desroche, 1976) ainsi que du double statut propriétaire-usager des membres (Vienney, 1980a). Parmi ceux-ci, notons que le rapport entre le CA et le directeur général (CA-DG) incarnerait l'enjeu démocratique par excellence (Desroche, 1976). À la lumière de ces constats, la réflexion sur la gouvernance des coopératives s'avère d'autant plus pertinente (Bouchard, 2004; Côté, 2007). Toutefois, bien que l'on soulève son importance et sa complexité, elle demeure relativement sous-théorisée (Cornforth, 2004).

La littérature sur la relation entre le président et le directeur général (P-DG) dans les *nonprofit organizations (NPO)* met en lumière le fait que la dyade est susceptible de favoriser la gouvernance. Or, les recherches sur cette dyade au sein des coopératives sont quasi inexistantes, soulignant alors l'importance de s'y attarder. Bien que la plupart des chercheurs au sein des *NPO* s'inscrivent dans une approche normative, il demeure qu'ils s'intéressent à deux aspects non étudiés chez les acteurs de la gouvernance coopérative. De un, les recherches mettent le projecteur sur le président. De deux, elles s'intéressent aux aspects relationnels. La communication, la confiance, la clarification et la négociation des rôles, et l'importance d'une vision mutuelle sont autant d'éléments mis en exergue qui favorisent la relation P-DG. Un autre aspect intéressant de cette littérature est l'intérêt des chercheurs à l'égard des dynamiques de partage du travail. Toutefois, les concepts utilisés s'avèrent peu élaborés.

1.2 Définition et pertinence de la question de recherche

Une première question de recherche apparaît dès lors intéressante : comment se partage le travail au sein de la dyade P-DG dans les coopératives ? Cette première question a guidé notre recension vers une littérature qui étudie le *leadership* pluriel. Plus précisément, c'est l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* qui a suscité notre intérêt (Denis, Langley et Sergi, 2012). Celle-ci s'intéresse aux groupes de *leadership* structurés au sommet des organisations et dont l'action conjointe influence les membres à l'extérieur de ce groupe (Denis, Langley et Sergi, 2012). Il est possible de remarquer que plusieurs auteurs mobilisent les construits spécialisation, différenciation et complémentarité d'Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) ce qui apporte une consistance au corps théorique de cette littérature. De plus, par leur nature, ces construits permettent de comprendre les processus du partage du *leadership*, voire du travail. Bien que les groupes de *leadership* étudiés au sein de cette approche sont pour la majorité en parité d'autorité (ce qui les différencie de la relation hiérarchique P-DG) il demeure que le partage du pouvoir est diffus. Parallèlement, le partage du pouvoir entre le président et le directeur général est aussi diffus, et ce, malgré une séparation formelle des pouvoirs. Pour les raisons venant d'être évoquées, les concepts développés au sein de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* se révèlent dès lors pertinents. D'une part, ils permettent de répondre à notre question de recherche qui se situe dans une approche compréhensive. D'autre part, ils se sont avérés significatifs

pour des groupes de *leadership* qui, comme les nôtres, présentent des enjeux sur le plan du partage du pouvoir. Ainsi la question finale choisie aux fins de ce mémoire est : comment se partage le *leadership* au sein de la dyade président-directeur général dans les coopératives? Par le fait même, nous proposons un nouvel angle d'analyse de la gouvernance coopérative, soit celui de la relation P-DG.

1.3 Organisation de l'étude

Notre mémoire se divise en plusieurs chapitres. Le chapitre 2 présente un portrait de la littérature afin de mettre en lumière notre problématique et notre question de recherche. La gouvernance des coopératives y est explorée mettant en exergue le rapport CA-DG. La dyade P-DG au sein des *NPO*, qui apparaît comme une figure de proue de la gouvernance, incarne un autre thème de ce chapitre. Nous terminons avec la littérature qui étudie le *leadership* pluriel et plus précisément les groupes de *leadership* au sommet des organisations, soit la littérature du courant *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langley et Sergi, 2012).

Le chapitre 3 a pour objectif de présenter notre cadre conceptuel issu du cadre d'analyse compréhensif du courant *Pooling leadership at the top to lead others*. Les dimensions de la spécialisation, du *modus operandi* et de la complémentarité, soulevées au départ par Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) sont le centre de notre cadre conceptuel. Nous choisissons également d'y intégrer les facteurs contextuels et les facteurs relationnels susceptibles d'influencer ce partage du *leadership*. Ces derniers sont puisés dans la littérature sur la gouvernance en économie sociale.

Le chapitre 4 met en lumière la stratégie méthodologique de la recherche, soit celle de la construction de la théorie à partir de cas multiples (*Building theory from multiples cases*) (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et Graebner, 2007). Par sa nature inductive, dans notre recherche, l'objectif de cette stratégie est de construire la théorie à partir des données empiriques de huit dyades. Seize entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des présidents et directeurs généraux. Notre échantillon théorique fut constitué en mobilisant notamment le critère de l'intensité du lien d'usage du président à la coopérative. Ce facteur contextuel fut perçu comme ayant un potentiel d'influencer le partage du *leadership*. Ainsi deux coopératives de producteurs, deux coopératives de travail (lien d'usage

théoriquement plus fort) et quatre coopératives de consommateurs (lien d'usage théoriquement plus faible) de différents secteurs d'activités ont été retenues .

Le chapitre 5 expose les données recueillies lors des entretiens. Pour chacune des dyades, la structure suivante a été choisie. Premièrement, les facteurs contextuels sont mis en lumière dont notamment l'intensité du lien d'usage, les enjeux et défis coopératifs ainsi que le facteur du temps. Deuxièmement sont présentés les facteurs relationnels tels que la confiance et la vision commune des affaires. Troisièmement, les dimensions du partage du *leadership*, c'est-à-dire la spécialisation, le *modus operandi* et la complémentarité sont élaborées.

Le chapitre 6 fait part de notre analyse et de notre discussion à la lumière des différentes littératures ayant été mises de l'avant dans ce mémoire. Notons d'abord que de manière générale nous observons un *modus operandi* caractérisé par une double dynamique de différenciation et de chevauchement du travail. Nous remarquons que le président détient une position privilégiée parmi les administrateurs, notamment en raison des nombreuses interactions informelles au sein de la relation. L'importance de la dyade dans la gouvernance de la coopérative a donc pu être mise en lumière. La relation hiérarchique semble côtoyer harmonieusement une relation partenariale. La confiance ainsi que la vision commune des répondants apparaissent comme des facteurs relationnels au centre du *leadership* pluriel. Notre analyse met aussi en exergue un président proactif dans un rôle de soutien à l'égard du directeur général, et ce, même sur le plan de la gestion. Notons qu'un lien entre l'intensité du lien d'usage et le partage du *leadership* nous permet de mettre de l'avant deux configurations de dyades. Un des principaux éléments distinctifs des dyades où le lien d'usage est théoriquement plus fort est le travail de représentant des membres du président. Une autre distinction de cette configuration est la présence du chevauchement de type Intrusion, qui met en lumière une propension du président, voire des administrateurs, à « s'immiscer » dans le champ de travail du DG.

Enfin, le chapitre 7 expose les contributions théoriques et pratiques de notre recherche. Il aborde également certaines limites de la recherche et propose quelques pistes pour la recherche future.

Chapitre 2 : La revue de littérature

La première section de ce chapitre a d'abord comme objectif de présenter la littérature sur la gouvernance des coopératives au regard de ses spécificités et de ses enjeux. Plus précisément, une attention sera portée sur les acteurs de cette gouvernance et le rapport CA-DG. Puisque peu d'écrits existent à ce sujet (Cornforth, 2004), les écrits portant plus largement sur la gouvernance des entreprises d'ÉS (dont l'organisation coopérative fait partie) ont été sélectionnés. Alors que la relation P-DG a été étudiée dans les *NPO*, elle a peu attiré l'attention des chercheurs qui étudient les coopératives. Par ailleurs, chez les *NPO*, cette relation apparaît fondamentale au bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, la dernière partie de la première section met donc de l'avant quelques configurations de pratiques chez les dyades ainsi que les éléments susceptibles de favoriser l'efficacité de la relation. La deuxième section de ce chapitre présente les études qui s'intéressent au *leadership* pluriel, notamment celles au sein du courant *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langley et Sergi, 2012). Étudiant les groupes de *leadership* au sommet des organisations, les recherches se sont intéressées aux pratiques de ces groupes en contexte spécifique ainsi qu'aux processus de partage du *leadership*, en général.

2.1 La gouvernance de l'entreprise d'ÉS

2.1.1 La définition de l'entreprise d'ÉS et de sa gouvernance

Bien que les origines de l'économie sociale remontent à la fin du 18^e siècle, on peine toujours à établir un consensus par rapport à sa définition. Il devient alors ardu d'établir ses frontières à l'égard d'autres modèles organisationnels. Au sein de la littérature, on emploie les termes entreprises sociales, entreprises collectives, associations à but non lucratif ou *nonprofit organisation (NPO)* dans le milieu anglophone (Bouchard *et al.*, 2006). Bouchard *et al.* (2006) rappellent qu'il existe trois définitions dites classiques de l'économie sociale dans la littérature : celle par les composantes (Desroche, 1983), celle par les valeurs et principes (Defourny, 1992) et celle par les règles de fonctionnement (Vienney, 1994).

Dans l'approche par les composantes, le secteur de l'économie sociale se définit comme suit :

1) l'entreprise coopérative 2) l'entreprise mutualiste et 3) l'entreprise associative. À ces composantes centrales viennent s'ajouter quatre composantes périphériques, soit : l'entreprise communale (à la frontière du secteur public), l'entreprise communautaire ou populaire (à la frontière du secteur communautaire), l'entreprise paritaire (frontière du secteur syndical) et l'entreprise participative (frontière du secteur privé). (Desroche, 1983:204-206 dans Bouchard *et al.*, 2006: 3)

Dans l'approche par les valeurs et les principes, le secteur de l'économie sociale repose sur les valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté et sur quatre principes :

1) finalité des services aux membres et à la collectivité plutôt que de profit; 2) autonomie de gestion (principal élément distinctif face au secteur public); 3) processus de décision démocratique; 4) primauté des personnes et du travail dans la répartition des revenus et des surplus. (Bouchard *et al.*, 2006: 3)

Dans l'approche par les règles de fonctionnement, le secteur de l'économie sociale se définit par les quatre règles de fonctionnement qui caractérisent le double rapport de sociétariat et d'activité au sein des coopératives :

1) règle relative à l'association : le fonctionnement démocratique (un membre : un vote) ; 2) règle liant les membres à l'entreprise : la détermination de l'activité de l'entreprise par les membres ; 3) règle liant l'entreprise aux membres : la distribution des surplus ; 4) règle relative à l'entreprise : la propriété collective des excédents réinvestis. (Bouchard *et al.*, 2006: 3)

Inspirées de ces dernières approches, Bouchard *et al.* (2006) proposent une définition de l'économie sociale qui tient compte des quatre caractéristiques suivantes, notamment empruntées chez Vienney (1980b, 1994) et Desroche (1983) : « organisation d'une activité économique; règles de distribution et d'accumulation non capitalistes ; autonomie juridique et décisionnelle ; pouvoir démocratique des usagers ou de leurs représentants. » (Bouchard *et al.*, 2006: 13) C'est donc par la présence de ces critères, inspirés des pratiques, que l'entreprise d'ÉS se différencie d'autres formes d'organisation.

Le sujet qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire est plus spécifiquement la gouvernance des coopératives. Toutefois, ce sujet étant sous-théorisé, peu d'écrits existent (Cornforth, 2004). Pour l'éclairer, nous avons décidé de considérer la littérature portant de façon générale sur l'économie sociale. En effet, la coopérative en est une composante (Desroche, 1983).

Puisant ses racines dans le latin, le terme gouvernance signifie originalement *diriger* ou *donner une direction*. D'ailleurs, ce terme porte à confusion. Pour le distinguer, il faut le décliner en fonction du niveau d'analyse pour lequel il est utilisé. D'une part, il peut être

envisagé au niveau sociétal, faisant alors référence aux différents modèles gouvernementaux. D'autre part, il peut être utilisé au niveau organisationnel, préférant donc les termes gouvernance organisationnelle ou corporative (Kooiman, 1999). Pour Cornforth (2014: 4-5, traduction libre) la gouvernance organisationnelle se définit donc par « les systèmes et processus ayant pour objectif d'assurer la direction globale, le contrôle et la responsabilité d'une organisation ».

Si cette signification de la gouvernance, collée au monde de l'entreprise, émergea dans le but de mieux répartir les pouvoirs entre les gestionnaires et les actionnaires (Parrat, 1999). En ce qui concerne les entreprises de l'ÉS, cette répartition se joue entre le conseil d'administration et l'équipe de gestion (Bouchard, 2004). En effet, le concept de gouvernance tel qu'aménagé au sein de l'univers capitaliste ne convient pas à l'analyse des entreprises de l'ÉS, notamment parce qu'il n'y a justement pas d'actionnaires, et, pour ce qui est des coopératives, parce que les sociétaires sont aussi les usagers (Bouchard, 2004; Cornforth, 2004). Aux fins de ce mémoire, pour l'organisation d'ÉS, on entend par gouvernance les modes de coordination mis en œuvre afin de répondre à la double mission d'intérêt collectif et d'intérêt général (Bouchard, 2005).

2.1.2 Les coopératives et leurs spécificités de gouvernance

Une des distinctions majeures de la gouvernance est son caractère démocratique, c'est-à-dire qu'elle est assumée par un groupement de personnes qui opère sous la règle: un membre égale un vote (Malo, 2001). « Gouverner démocratiquement ne signifie pas [nécessairement] que [toutes les parties prenantes] participent (ce critère est plutôt celui de la gouvernance participative), mais que [toutes] ont le droit de participer ou d'être représenté[e]s. » (Malo, 2001: 89). En effet, puisqu'une démocratie directe serait plutôt onéreuse et complexe, l'assemblée générale (AG) délègue souvent ses pouvoirs au conseil d'administration, représentant les membres propriétaires-usagers (Desroche, 1976). Si dans les entreprises traditionnelles les droits décisionnels sont déterminés selon la part de capitaux détenus, au sein des entreprises de l'ÉS, c'est selon l'usage qu'ils sont attribués (Bouchard *et al.*, 2006). Ainsi, de manière générale, les membres possèdent le même droit de vote. Tel que Vienney (1980a) le spécifie, les usagers de l'entreprise sont intégrés à la structure de gouvernance, ainsi ils en sont également les propriétaires, les décideurs, à plus forte raison pour la coopérative. En effet, pour cette dernière, les propriétaires doivent

obligatoirement en être usagers, c'est-à-dire « l'utiliser » soit comme consommateur, producteur ou travailleur. Pour l'association d'économie sociale, il en va autrement. Cette dernière ouvre les portes de sa gouvernance aux usagers, certes, mais également aux non-usagers comme les donateurs, bénévoles ou représentants de la population (Bouchard *et al.*, 2006). Cette pratique coopérative complexifie la gouvernance démocratique (Malo, 2001), notamment parce qu'il devient parfois difficile de recruter des membres avec les compétences requises pour administrer (Cornforth, 2004). Qui plus est, cette caractéristique engendre des critères d'efficacité spécifiques (Vienney, 1980a).

Le double rapport sociétariat usage constitue une force importante de l'entreprise ; en raison de la certitude d'un besoin, la coopérative est par le fait même assurée d'une « clientèle ». L'importance de ce besoin ainsi que sa stabilité préserveront la viabilité de la coopérative (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979). Toutefois, Desforges (1980b) nous met quelque peu en garde à l'égard du terme client, puisque les membres ne se considèrent pas comme tels. Au contraire, ils se voient plutôt comme individus s'octroyant un service par le biais de la coopérative. Sommes toutes, « l'activité des membres devient aussi nécessaire à l'activité de l'entreprise que l'activité de l'entreprise est nécessaire à l'activité des membres. » (Vienney, 1980a: 257)

Par ailleurs, il semble que cette nécessité de l'entreprise pour le membre, autrement dit l'intensité du lien d'usage, soit susceptible de varier selon le type de coopérative. En effet, moins il existe de substituts possibles à l'activité de l'entreprise plus le lien d'usage risque d'être fort (Vienney, 1980a). Pour ces coopératives,

ce [sont] les conditions d'exercice voire la possibilité même de poursuivre une activité socio-économique qui peut être vitale [...] comme la perte [d'un] emploi; perte d'un mécanisme stabilisateur de revenu; perte d'une source d'approvisionnement en biens et services [qui sont menacées] (Vienney, 1980a: 256)

Dans le cas des coopératives de consommateurs ou celles oeuvrant dans les secteurs de l'épargne et du crédit, l'économie de marché offre aux membres une multitude d'alternatives. Par le fait même, advenant la disparition de la coopérative, bien que la poursuite de l'activité par le sociétaire en serait considérablement affectée, elle n'en serait pas pour autant compromise. Pour les membres, la liquidation de l'entreprise incarne donc une double perte, celle d'un capital (qui témoigne peu du lien du membre avec l'entreprise) et celle d'une activité économique, souvent vitale (Vienney, 1980a).

2.1.3 La structure de la gouvernance coopérative

Les écrits théoriques comme professionnels portant sur la gouvernance des entreprises d'ÉS portent majoritairement sur le rôle formel de ses composantes, selon une approche normative. La coopérative est formée d'une association de personnes qui se dote d'une entreprise qui aura pour mission de lui procurer des services, qui sont soit non répondus ou mal répondus par les autres agents économiques (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979). L'association est donc composée de « sociétaires, les membres [qui] « commandent » l'activité organisée sous forme coopérative [...] s'ils n'en sont pas directement gestionnaires c'est en référence à leurs intérêts qu'elle est gérée. » (Vienney, 1980a). Les membres constituent l'assemblée générale (AG), instance ultime en matière de décision, qui elle, élit des administrateurs qui forment le conseil d'administration (CA). Dans de jeunes organisations, généralement, les administrateurs voire les membres incarnent aussi les gestionnaires, et ce, malgré que ces deux rôles exigent souvent des compétences différentes (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979). Cependant lorsque le CA embauche un directeur général (DG) le travail se partage généralement comme suit: le CA est en charge des problèmes et des grandes orientations de l'entreprise alors que le DG devient responsable de sa gestion quotidienne (Hagen, 2006). En tant que représentant des membres, le CA se doit alors de veiller à leurs intérêts. Voici dans l'encadré ci-bas les principaux pouvoirs octroyés au CA :

engager et limoger la personne occupant le poste de gérance ou de direction générale; accepter les nouveaux membres et expulser un membre conformément aux dispositions prévues dans les règlements; déterminer les politiques de l'entreprise; définir les objectifs stratégiques de la coopérative; disposer des actifs de la coopérative; proposer à l'assemblée générale le versement d'une partie des surplus annuels sous forme de ristournes aux membres. (Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2001)

Quant au président, nommé par le CA, la Loi sur les coopératives du Québec (dans Ministère des Finances de l'économie, 2014) lui confère quelques pouvoirs spécifiques :

le pouvoir de décréter seul la tenue d'une assemblée extraordinaire de la coopérative (article 77) et de convoquer une réunion du conseil d'administration (article 92). Elle lui attribue également une voix prépondérante en cas d'égalité du nombre de voix pendant un vote de l'assemblée générale (article 72) ou du conseil d'administration lorsqu'il le préside (article 93). La loi ne lui accorde pas spécifiquement de pouvoirs plus étendus. Il est donc un administrateur au même titre que les autres administrateurs, avec des pouvoirs et devoirs, en tant que président, déterminés par le règlement de la coopérative, comme le prévoit l'article 117 de ladite loi. Ainsi, il faut se référer au règlement de la coopérative pour

connaître le rôle du président. Les dispositions réglementaires prévoient habituellement qu'il : préside les assemblées et les réunions, assure le respect des règlements, surveille l'exécution des décisions de l'assemblée et du conseil.

En ce qui a trait au président, on s'attend notamment à ce qu'il incarne un rôle d'animation et d'entraînement du CA et de l'assemblée générale (Saisset et Couderc, 2012). « Il doit comprendre les enjeux et être à l'affût des occasions de développement. De plus, il assume certaines responsabilités et accepte d'agir dans l'intérêt premier de la coopérative. » (Ministère des Finances de l'économie, 2014) Autrement dit, le président se doit de veiller aux intérêts des membres, c'est-à-dire que la coopérative réponde à leurs besoins. Nous supposons qu'étant choisi par le CA, il détient une légitimité importante auprès de celui-ci.

Le directeur général ou le gestionnaire est donc responsable de trouver les moyens de réaliser la stratégie et les objectifs de l'organisation : planifier, organiser, diriger et contrôler l'entreprise (Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2001) . Il est aussi responsable d'« engager et renvoyer les employés de l'entreprise en respectant les clauses des règlements et les politiques définies par le conseil d'administration » (Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2001).

D'une part, son rôle serait perçu comme complexe puisqu'il doit jongler avec les exigences du marché et les besoins des membres-usagers, pour qui il doit constamment créer un avantage différentiel en faveur de la coopérative (Desforges, 1980a). D'autre part, du fait que, chez les membres, la propriété qualifie l'usage, le directeur général « doit rendre compte des résultats et du mode de dispensation des services au propriétaire (Desforges, 1980b: 298) ».

Bien qu'il existe une structure visant à établir le fonctionnement démocratique de la gouvernance, toujours est-il que la préservation de cette démocratie est un des principaux défis des coopératives (Desroche, 1976). Il est d'abord possible de soulever que la règle *un membre: un vote* n'est pas garante du contrôle démocratique, c'est-à-dire la perception du sociétaire à l'égard du contrôle qu'il exerce sur « l'orientation, la structuration et le mode de fonctionnement de la coopérative comme mode d'organisation de "ses" activités. » (Desforges, 1980b: 298). Parmi les facteurs susceptibles d'avoir une conséquence sur ce contrôle démocratique, on met de l'avant l'augmentation de la taille ou des effectifs de l'entreprise: ils peuvent éloigner les centres de décisions des membres ainsi qu'amener la

coopérative vers une approche clientéliste affectant la qualité du lien coopératif (Côté, 2003; Desforges, 1980b). Cela n'est pas sans incidence sur la participation des membres aux différentes structures décisionnelles de l'organisation, autre enjeu de la gouvernance (Côté, 2003). Ainsi un des défis majeurs est « la reconquête des sociétaires ou membres, garante du modèle de gouvernance démocratique, qui butte (sic) cependant sur la question renouvelée du rôle interne des sociétaires ou membres dans la gestion des organisations démocratiques » (Richez-Battesti et Malo, 2011: 20) . D'ailleurs, Cornforth (2004) soulève qu'en Europe la faible participation des membres remet en cause la légitimité démocratique des conseils d'administration des coopératives et des mutuelles. On questionne aussi leur efficacité en lien avec « la capacité des membres non experts de surveiller les cadres supérieurs, d'assurer la probité et de protéger les intérêts des membres et autres investisseurs. » (Cornforth, 2004: 82). Une autre question se pose alors : comment les organisations peuvent-elles s'assurer de « demeurer démocratiques tout en s'assurant qu'elles ont des administrateurs avec l'expérience et les compétences nécessaires pour former un CA ? » (Cornforth, 2004: 93). L'hétérogénéité du *membership*, les différentes motivations qui amènent les membres à s'associer à une coopérative ainsi que l'arrivée de gestionnaires arrivant du monde des affaires sont d'autres facteurs susceptibles d'entacher la démocratie (Bouchard, 2004; Côté, 2003).

Si la gouvernance démocratique est a priori l'affaire du conseil d'administration et de l'assemblée générale (AG), il apparaît que pour certains auteurs d'autres acteurs tels les directeurs, les membres ou les groupes consultatifs y contribuent également, et ce, parfois de façon significative (Cornforth, 2014; Desroche, 1976). Le Quadrilatère coopératif de Desroche (1976: 337-338) (voir figure 1) présente ces acteurs, généralement au nombre de quatre : S pour sociétaires, A pour administrateurs, M pour *managers*, E pour employés .



Figure 1 : Le quadrilatère coopératif

Source : Desroche (1976)

Ce quadrilatère coopératif met en exergue une double polarité dans la gouvernance : « la hiérarchie en axe nord-sud et la polarité [association-entreprise] en axe est-ouest » (Bouchard, 2004). Pour Desroche (1976) l'enjeu majeur de la démocratie repose alors sur la communication, voire la convergence entre ces acteurs. Toutefois, cette convergence ne peut être considérée comme acquise. En effet, plusieurs ruptures relationnelles guettent les acteurs de la gouvernance (voir figure 2) (Desroche, 1976: 337). « [...] à partir d'un certain seuil le match se joue surtout entre [...] administrateurs et managers » (Desroche, 1976: 347).

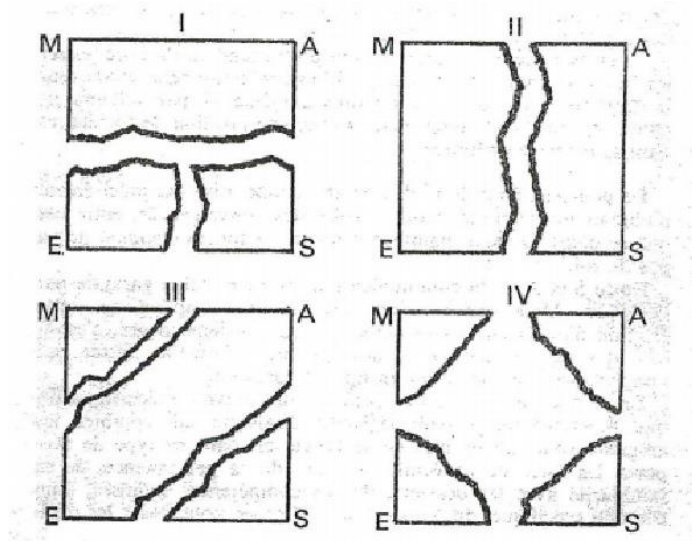


Figure 2 : Les possibilités de rupture dans la communication entre les acteurs

Source : Desroche(1976)

2.1.4 Les acteurs de la gouvernance

Dans la littérature, les recherches s'étant intéressées aux acteurs de la gouvernance ont porté leur attention sur le CA ainsi que sur les administrateurs qui le composent. Les recherches se sont également intéressées aux gestionnaires.

2.1.4.1 Le CA et les administrateurs

S'appuyant sur son analyse de la gouvernance des *NPO*, Cornforth (2004) stipule que s'il est possible d'attribuer différents rôles au CA des coopératives et mutuelles, il demeure que ceux-ci sont constamment en tension. En ce sens, l'auteur propose de regarder les rôles des CA dans une approche intégrative de paradoxes : reconnaître que les administrateurs

doivent adopter des comportements contradictoires. La première tension soulève la dualité entre celui de représentant de groupes de membres particuliers versus l'expert chargé d'améliorer la performance de l'organisation (Cornforth, 2004). Il y aurait en effet parfois un fossé entre les compétences réelles des administrateurs et celles attendues (Wilson, 1998, dans Cornforth, 2004).

La deuxième tension exprime l'antagonisme entre « encourager la performance de l'organisation [tout en assurant] sa conformité, c'est-à-dire s'assurer qu'elle se comporte d'une manière prudente et responsable » (Cornforth, 2004 :94). L'agencement de ces deux objectifs appelle aussi à l'utilisation de comportements complètement différents, ce qui en fait une difficulté majeure. Le premier rôle serait de nature proactive tandis que le second serait plutôt de nature réactive (Cornforth, 2004). Les facteurs contextuels influenceraient la façon des organisations de jongler avec ces tensions. Or, des éléments seraient susceptibles de faciliter la gestion de ce paradoxe : le processus de sélection et la formation des administrateurs, l'attitude des gestionnaires envers le CA ainsi que les rouages de cette instance (Cornforth et Edwards, 1998, 1999).

Il appert que la motivation des administrateurs à participer à la gouvernance est assez faible (Spear, Cornforth et Aiken, 2009). Cependant, ceux qui s'y investissent sont guidés par une motivation d'ordre organisationnel (la mission, la cause ou l'idéologie coopérative) (Cechin *et al.*, 2013; Séguin et Guerrero, 2010; Spear, Cornforth et Aiken, 2009) plutôt que par des raisons économiques (Cechin *et al.*, 2013). À cet effet, plus les administrateurs se sentent importants pour le développement de l'organisation, plus ils sont enclins à prendre leur rôle à cœur (Séguin et Guerrero, 2010).

Des motivations plus personnelles sont aussi à l'origine de leur implication. Les besoins de réalisation et d'identification collective sont à la source de la motivation des membres à s'impliquer au CA (Séguin et Guerrero, 2010). Ceci rejoint les propos de Jussila, Goel et Tuominen (2012) qui notent l'importance des besoins socioémotionnels individuels, tels que le sentiment d'appartenance, le sentiment de pouvoir d'agir ainsi que la confiance. Cependant, selon Séguin et Guerrero (2010), non seulement ces motivations personnelles auraient un moindre impact par rapport aux motivations organisationnelles, mais advenant le cas qu'elles soient dominantes, elles seraient même portées à nuire à l'engagement du CA (Séguin et Guerrero, 2010).

Le thème des compétences des administrateurs, voire du président, a également été exploré. Il semble qu'il soit particulièrement difficile pour les entreprises mutuelles, telles que les coopératives et les *credit unions*, d'attirer des administrateurs avec les habiletés appropriées pour siéger au CA (Spear, Cornforth et Aiken, 2009). Les recherches démontrent que peu d'administrateurs ont l'expertise leur permettant d'agir à titre de propriétaire et d'assurer une saine gouvernance. Cela souligne la nécessité d'une formation scolaire accrue (Cornforth, 2004; Mozas Moral, 2004; Spear, Cornforth et Aiken, 2009).

Une recherche démontre que les présidents de coopératives d'huile d'olive en Espagne n'ont pas les compétences requises afin d'assumer des responsabilités reliées à la gestion (Mozas Moral, 2004). En effet, « 78,6% des présidents des coopératives d'huile d'olive ne possèdent pas le niveau de scolarité et la formation habituellement exigés pour accepter le poste et les responsabilités qui y sont rattachées. » (Mozas Moral, 2004: 132). Cela s'illustre par une mécompréhension des conséquences des décisions prises par le conseil d'administration. Par ailleurs, l'auteur remarque qu'environ 70% des présidents sont en poste depuis au moins quatre ans, suggérant ainsi que malgré leurs faiblesses, ils désirent conserver leur pouvoir de décision. Enfin, 90% des présidents des coopératives d'huile d'olive occupent un autre emploi, leur laissant un temps restreint pour se consacrer aux affaires de la coopérative n'étant probablement pas sans conséquence sur leur niveau de compétence (Mozas Moral, 2004).

En somme, bien que la structure formelle démocratique engage le CA et ses administrateurs dans un rôle de décideur, les recherches nous apprennent que la participation à ce rôle appelle à des comportements contradictoires. De plus, cette participation est influencée par le type de motivation qui lie le membre à la coopérative, mais aussi par les compétences réelles des administrateurs.

2.1.4.2 Les gestionnaires (directeur général)

Certains chercheurs se sont d'abord concentrés sur le profil des directeurs généraux et sur l'impact de ce profil sur les entreprises d'économie sociale. Ils expliquent la pertinence de s'intéresser au gestionnaire, parce qu'en économie sociale « ils jouent un rôle clé dans la gouvernance [...] : ce sont ceux qui orientent leurs trajectoires » (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004: 67).

La littérature semble avoir identifié deux types de gestionnaires dans le secteur de l'ÉS. Le premier type illustre le dirigeant qui a su conserver en son for intérieur le militantisme de sa jeunesse et pour qui la mission sociale revêt une importance capitale (Darbus et Lazuech, 2010). Ce type de gestionnaires rejoint celui que Chaves et Sajardo-Moreno (2004) nomment le *gestionnaire de l'économie sociale*, c'est-à-dire celui qui adhère aux valeurs du secteur et qui est bien à l'affût des méthodes et du projet social de l'entreprise.

Le deuxième type correspond au dirigeant pour qui l'entreprise d'ÉS est une entreprise comme une autre, à quelques exceptions (Darbus et Lazuech, 2010). Il incarne les valeurs capitalistes (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004). Il a souvent peu de considération idéologique et militante et porte une culture managériale et entrepreneuriale très forte (Darbus et Lazuech, 2010). Chaves et Sajardo-Moreno (2004) le nomment le *gestionnaire de l'école de gestion*.

Considérant l'impact du gestionnaire dans la gouvernance, le choix d'un *gestionnaire de l'économie sociale* qui « cherche son mieux-être à travers le mieux-être de la collectivité » (Desforges, 1980a: 125) assure une meilleure gouvernance que le choix d'un gestionnaire de l'école de gestion (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004). Puisque les entreprises de l'économie sociale naviguent dans une mer où elles conjuguent santé financière et rendement social, elles peuvent prendre trois directions, dont le choix sera influencé par la direction générale : l'évolution positive, la mutation dégénérative ou l'effondrement de l'entreprise. Bien qu'il soit possible de mettre en place des mécanismes de contrôle du gestionnaire, la sélection judicieuse d'un *gestionnaire de l'économie sociale* s'impose donc comme le meilleur gage de réussite d'une évolution positive. En effet, des comportements nuisibles comme les stratégies d'enracinement sont moins susceptibles de se produire chez celui-ci que chez le *gestionnaire de l'école de gestion* (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004). Enfin, au mieux les gestionnaires renforceront l'identité coopérative, au pire ils lui nuiront (Chaves et Monzon, 2001; Hagen, 2006). Au fur et à mesure que l'entreprise croît et se complexifie, le gestionnaire se trouve à détenir plus de pouvoir. Le risque qui s'en suit est un effacement du CA dans la prise de décision, et donc, une dérive quant à l'objectif premier de répondre aux besoins des membres (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004).

Or, un trait commun des gestionnaires qui oeuvrent dans le secteur l'économie sociale est qu'ils se rallient autour d'un même éthos professionnel, c'est-à-dire d'un même rapport au

travail. Celui-ci se définit par la présence de la valorisation des échanges sociaux au sein de leur organisation. Ils se sentent également en opposition par rapport aux objectifs et aux méthodes managériales employées dans d'autres secteurs (Darbus et Lazuech, 2010).

Il semble que les compétences clés du gestionnaire, telles que ses habiletés à l'égard du développement communautaire ou de la mise en œuvre de processus de décision collectif, sont intimement liées aux valeurs ainsi qu'à la mission coopérative (Tuominen, Jussila et Rantanen, 2010). Alors, la compétence managériale dans les coopératives de consommateurs se définit comme : « *a mix of specific knowledge, attitudes and skills that is primarily a result of learning from personal experiences and contributes to successful execution of the co-operative mission* » (Tuominen, Jussila et Rantanen, 2010: 19). Effectivement, d'une part, le succès de la gestion d'une coopérative semble tributaire des connaissances et de l'intériorisation des valeurs et de la mission coopérative chez le directeur général. D'autre part, le succès dépend aussi de son habileté à les utiliser en tant que fondements de la gestion (Tuominen, Jussila et Rantanen, 2010).

Enfin, dans sa recension des recherches empiriques portant sur les directeurs d'entreprises de l'ÉS, Gutierrez (2004) conclut que la fonction de gestion se comprend uniquement à travers les lunettes d'une approche contingente. En effet, l'environnement, la taille de l'entreprise et le niveau de coopération sont trois variables qui l'influencent.

Tout compte fait, les recherches empiriques évoquent la présence de différents profils de gestionnaires au sein des entreprises de l'économie sociale. Il s'avère cependant que la sélection d'un gestionnaire pour qui les valeurs et la mission sociale de l'entreprise d'ÉS sont bien intégrées est un facteur de réussite pour le développement de ce type d'entreprise. D'autres variables contextuelles sont aussi susceptibles de déterminer le travail du gestionnaire.

2.1.5 Le rapport CA-DG

La littérature sur la gouvernance des entreprises de l'économie sociale s'est aussi intéressée à l'enjeu du rapport CA-DG. Les premiers étant munis d'un pouvoir exécutif et les seconds, d'un pouvoir législatif, il n'en demeure pas moins que le rapport de force est souvent plutôt en faveur du *manager*, qui dispose davantage d'informations et de temps. En ce sens, il

semble que la question de la division des responsabilités et des pouvoirs entre le CA et la direction générale incarne l'aspect crucial du problème de la démocratie (Desroche, 1976).

Bataille-Chedotel et Huntzinger (2004) font un portrait des différents modes de gouvernance du CA à l'égard de la direction générale. Pour ce faire, les auteurs réalisent des entretiens auprès de Président-Directeur Général (PDG) de sociétés coopératives de production (SCOP) françaises. Dans un premier temps, le CA incarne un lieu de décision collective. Ce mode de gouvernance est présent chez le type de gestionnaire surnommé montagnards locaux, c'est-à-dire celui qui gravit plusieurs échelons afin d'occuper le poste de gestion et qui fit toute sa carrière, soit au sein de la coopérative ou à tout le moins, au sein de l'ÉS. Dans un deuxième temps, le CA gouverne comme un aiguillon ; il constitue une opposition stimulante face à la direction générale et cherche à préserver la participation. On retrouve ce mode de gouvernance dans les coopératives de moins de 250 employés. Dans un troisième temps, le CA gouverne plutôt en mode confiance. Il représente un lieu d'information et de négociation auprès du gestionnaire, ce qui souligne par contre l'enjeu de sa compétence. Ce mode de gouvernance se trouve plutôt dans les organisations de plus de 250 employés. Il ressort donc de cette recherche que les modes de gouvernances seraient influencés, d'une part, par le profil du dirigeant et d'autre part, par la taille de l'organisation (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004).

Cook et Burress (2013) soutiennent que les directeurs généraux qui ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'organisation sont moins contrôlés par leur CA. Ce faible contrôle s'illustre par une diminution de la fréquence des rencontres de l'instance et du nombre de projets de formation des administrateurs, de comités d'évaluation formelle et de comités de relations aux membres. La faible implication du CA dans les décisions stratégiques tout comme l'absence d'un comité exécutif sont aussi des éléments qui illustrent le phénomène. Toutefois, les résultats ne confirment point l'hypothèse de départ des auteurs qui voulait que le niveau contrôle du CA soit tributaire de l'habileté du directeur général à négocier cet espace de contrôle. Le type de procédure en œuvre semble être davantage la cause d'un laisser-faire que de la composition du CA. Il est donc possible de déduire que l'établissement de procédures adéquates est favorable au maintien du contrôle des administrateurs à l'égard du gestionnaire (Cook et Burress, 2013). Il y aurait aussi moins de contrôle de la part

du CA lorsque la taille et la complexité de l'entreprise augmentent (Vierheller, 1994, Chaves et Sajardo-Moreno, 2004).

Si d'un côté certains chercheurs voient le CA comme ayant un rôle de surveillant à l'égard des gestionnaires (rôle qui prend ses sources dans la théorie de l'agence), d'autres considèrent également qu'il détient un rôle de soutien (rôle qui prend ses sources dans la théorie de l'intendance) (Cornforth, 2004, 2014). Certains auteurs invitent donc à dépasser cette dichotomie en considérant que le CA peut intégrer ces deux rôles, bien qu'ils apparaissent paradoxaux (Cornforth, 2004; Spear, 2004). Un CA mobilisant des mesures inspirées à la fois d'une optique de collaboration et de contrôle aide à assurer un système de gouvernance équilibré. Cette combinaison offre à la fois la possibilité d'avoir des relations de confiance entre la gestion et les membres tout comme un certain contrôle visant à modérer le pouvoir du gestionnaire, permettant ainsi une performance sociale et économique (Spear, 2004). Cet avis serait d'autant plus pertinent pour les coopératives de consommation et les mutuelles, où le directeur général a tendance à détenir plus de pouvoir que le CA (Spear, 2004) en raison d'une confusion sur le plan de ses objectifs. Le gestionnaire se voit alors isolé de la pression de performance et du CA, freinant la capacité de l'instance à le contrôler (Spear, 2004). La nature du travail du CA et du DG étant complexe, des interprétations différentes sont à risque de surgir. Une discussion permettant de clarifier le travail permettrait dès lors l'établissement d'une relation productive (Cornforth, 2004).

À l'instar des dernières sections portant sur le CA et ses administrateurs, le directeur général ainsi que le rapport CA-DG, il est possible de relever que la gouvernance est influencée par des éléments structurels, comme les rôles attendus du CA et la taille de l'entreprise. Elle est également tributaire d'éléments personnels tels les motivations, les compétences et globalement le profil des individus. Quant au rapport spécifique CA-DG, l'instance peut-être dans une optique plus ou moins forte de contrôle, voire qu'elle peut entrer dans une relation partenariale avec le gestionnaire. Pour certains auteurs, la clé serait dès lors d'intégrer ces deux attitudes.

En contexte d'ÉS il semble que « la direction générale, en duo avec la présidence, joue un rôle de médiateur à l'interface des structures d'association et d'entreprise » (Malo, 2001: 84). Un pan de la littérature sur la gouvernance des *nonprofits organizations* s'est attardé à

la relation P-DG. Toutefois, il est possible de constater que, bien que ces recherches soient dans une approche normative, elles s'intéressent davantage à la relation et aux configurations de partage du travail entre les individus qu'au rapport de rôles entre les différents organes de la gouvernance.

2.1.6 La relation P-DG

Dans la littérature coopérative, deux recherches non publiées abordent particulièrement le thème de la relation P-DG au sein des coopératives (Saïssset et Couderc, 2012; Séguin et Guerrero, 2010), sans compter les quelques articles professionnels qui s'attardent également au sujet (De Roffignac, 2013, 2014). L'une d'entre elles souligne l'importance de la qualité de la relation sans toutefois que celle-ci soit l'objet premier de l'étude. En effet Saïssset et Couderc (2012: section 4.1.4) révèlent que la dyade P-DG « [apparaît ainsi comme étant le moteur ou [...] le pivot de la gouvernance coopérative, sa stabilité apparaissant implicitement comme un gage de performance et surtout de pérennité de la structure ». Toutefois, souvent elle ne détient aucun pouvoir formel (Saïssset et Couderc, 2012). L'autre recherche identifie les caractéristiques de *leadership* attribuables au directeur général et au président (Séguin et Guerrero, 2010).

Bien que ce sujet ait peu capté l'attention des chercheurs au sein des coopératives, il semble cependant avoir attiré le regard des chercheurs qui s'intéressent aux *NPO*. Bien qu'à certains égards, les organisations du secteur du « *nonprofit* » soient différentes des entreprises de l'ÉS (Bouchard *et al.*, 2006: 3), il demeure qu'elles sont également caractérisées par l'auto-gouvernance, la non lucrativité, la non distribution des excédents, la séparation institutionnelle du gouvernement, le volontariat et enfin, une gouvernance démocratique, qui est cette fois représentative (Anheier, 2005; Favreau, 2005).

2.1.6.1 Les facteurs déterminants de la relation

Pour plusieurs auteurs, la relation P-DG incarne la pierre angulaire du succès d'une *NPO* (Hiland, 2006; Hoye, 2006; Jäger et Rehli, 2012; VanderKwaak, 2008). Ils se concentrent à décrire les facteurs déterminants de la relation prisee, qui se définit de plusieurs manières : partenariale (Stewart, 1991; VanderKwaak, 2008), *leading pair* (Hiland, 2006), mature (Hoye, 2006), efficace (Exworthy et Robinson, 2001; Harrison et Murray, 2012), coopérative (Jäger et Rehli, 2012).

Alors qu'Exworthy et Robinson (2001: 90, traduction libre) mettent en relief qu'une « mauvaise relation est hostile à la performance organisationnelle, mais qu'une bonne relation ne la garantit point pour autant », d'autres auteurs réussissent à démontrer que cette relation serait favorable à la culture de gouvernance, la performance du CA ainsi qu'à la performance organisationnelle (Hoye, 2006; Stewart, 1991; VanderKwaak, 2008). Plus spécifiquement la dyade favoriserait « énergie, productivité, synergie, des liens avec plusieurs réseaux, un meilleur accès à de l'information et l'amélioration de la prise de décision » (Hiland, 2008: 21, traduction libre). Harrison et Murray (2012) abondent dans ce sens. Un partage du pouvoir (rôles et responsabilités) collaboratif entre les acteurs apparaît bénéfique quant à la prise de décision, le sentiment de compétence et le moral des directeurs généraux (Harrison et Murray, 2012).

Plusieurs facteurs sont vus comme étant essentiels au développement de la relation idéale : les facteurs personnels, relationnels et contextuels.

Tout d'abord, la personnalité ainsi que de multiples facteurs personnels ne sont pas sans impacts dans la construction de la relation (Stewart, 1991). D'ailleurs, Exworthy et Robinson (2001) soutiennent qu'il est nécessaire qu'il y ait un minimum de compatibilité entre les deux personnalités. Des capacités équivalentes ainsi que des intérêts différents s'avèrent être une configuration garante d'efficacité. Spécifiquement, le DG est un acteur essentiel puisqu'il a les capacités pour établir le plan stratégique de l'organisation. Ainsi il vient soutenir le travail du président qui est a priori dédié à la stratégie (Jäger et Rehli, 2012). Sa capacité « d'autoconscience » est aussi perçue comme favorisant la qualité de la relation du tandem. Il s'agit de son habileté à être attentif aux besoins d'autrui et de son environnement, en l'occurrence le CA. Cependant, on ne s'attend pas du directeur général à ce qu'il fasse preuve d'intégrité. Dans une dyade efficace, le gestionnaire agit selon ce qui lui est demandé et non selon ses convictions personnelles (Séguin et Guerrero, 2010). Quant aux présidents, ils sont en mesure de guider les opérations de l'organisation témoignant de leur pouvoir à appuyer le travail du DG (Jäger et Rehli, 2012). Un tandem efficace implique également que le président démontre une transparence relationnelle, notamment illustrée par des comportements d'intégrité envers les valeurs de l'organisation. D'autres capacités du président s'avèrent favorables à la relation: mener, regarder le portrait global de la situation, gérer les conflits et agir de façon collaborative, connaître clairement son rôle, être

attentif aux questions clés de l'organisation (Harrison et Murray, 2012). De manière générale la confiance personnelle (VanderKwaak, 2008), l'ouverture (Exworthy et Robinson, 2001) ainsi que l'intelligence émotionnelle et spirituelle chez les acteurs (Harrison et Murray, 2012) sont autant de qualités personnelles attribuables à une relation harmonieuse. Enfin, le sentiment que la relation peut être bénéfique pour les acteurs se révèle comme une des conditions de base pour le développement d'une relation de qualité (Hoye, 2006).

Certains facteurs apparaissent à la jonction des facteurs personnels et relationnels. Plus précisément ils se présentent comme des éléments des personnalités qui se rejoignent dans un caractère réciproque ou mutuel. Nommons entre autres une vision commune des affaires et de la gouvernance (Séguin et Guerrero, 2010; VanderKwaak, 2008; Saisset et Couderc, 2012), une vision partagée des rôles (Stewart, 1991), le souci de l'autre ainsi que le soutien mutuel (Hiland, 2006; Séguin et Guerrero, 2010). Un système de valeurs partagées ferait également partie des éléments favorisant une relation de qualité (Exworthy et Robinson, 2001). Cela n'est pas sans faire écho à l'importance de l'engagement des acteurs envers la mission ainsi qu'envers l'amélioration de la gouvernance et la performance de l'organisation (VanderKwaak, 2008). Enfin des intérêts communs font également partie des éléments favorisant la relation (Hoye, 2006).

La littérature met ensuite en lumière des facteurs relationnels. La confiance mutuelle se situe au premier rang (Hiland, 2006; Hoye, 2006; Saisset et Couderc, 2012; Séguin et Guerrero, 2010; VanderKwaak, 2008). Hiland (2006) s'est spécialement consacrée à son évolution dans la dyade. S'appuyant sur la typologie de Lewicki et Bunker (1996), les résultats d'Hiland (2006) révèlent qu'il existe trois niveaux de confiance associés à chacun des types de duos. En sommes, le duo le plus performant se révèle comme étant celui où il y a le plus haut niveau de confiance. Impliquant davantage qu'une simple connaissance de l'autre, les individus s'identifient l'un à l'autre. Cette confiance permet aux protagonistes de se substituer lorsque des interactions ont lieu avec d'autres personnes (Hiland, 2006).

Un deuxième facteur relationnel qui se révèle comme favorable au développement de la relation de qualité est la communication (BoardSource, 2010; Hiland, 2006; VanderKwaak, 2008). VanderKwaak (2008) affirme qu'elle est la dimension sur laquelle repose le développement et l'amélioration des dimensions de confiance, de mutualité et de

clarification des rôles au sein de la dyade. Si Séguin et Guerrero (2010) soulignent l'importance d'un niveau de fréquence élevée des échanges, Hiland (2008) soulève que leur qualité est plus déterminante.

Enfin, la capacité des acteurs à créer une intimité relationnelle (Hiland, 2006) ainsi que le respect réciproque (Exworthy et Robinson, 2001; Hoye, 2006), notamment à l'égard des rôles et responsabilités (VanderKwaak, 2008), sont considérés comme des éléments favorables. D'ailleurs, le respect serait intrinsèquement lié à la perception des capacités, des connaissances et des expériences de l'autre (Hoye, 2006: 309).

Dans la littérature, le temps s'illustre comme le principal facteur contextuel ayant suscité l'intérêt des chercheurs. Il s'avère que la création et le développement d'une relation de travail de qualité exigent du temps (Exworthy et Robinson, 2001; Hoye, 2006), ce qui est d'autant plus vrai pour les processus et mécanismes permettant de clarifier le partage du travail, c'est-à-dire les rôles et responsabilités (Exworthy et Robinson, 2001). Stewart (1991) ainsi que Saïssset et Couderc (2012) estiment que c'est le temps que le président accorde à son travail qui influence la relation. En ce sens, plus ce dernier est en mesure de consacrer du temps à son rôle, plus il a une part de liberté dans la définition de son champ d'action (Stewart, 1991) et moins le gestionnaire est dominant (Iecovich et Bar-Mor, 2007). L'ancienneté des individus dans l'organisation semble aussi révélatrice (Saïssset et Couderc, 2012). Les résultats de Hoye (2006) démontrent que la personne qui réalise les premiers contacts dans l'établissement de la relation est toujours celle qui est la plus ancienne dans l'organisation. D'ailleurs, les premiers temps sont cruciaux dans le partage du travail, et ce, notamment lorsque les deux individus ont à composer avec des personnalités, des attentes et des expériences différentes. À cet égard, les résultats de l'auteur démontrent un plus grand effort d'adaptation de la part du directeur (Hoye, 2006). Quant à Iecovich et Bar-Mor (2007), ils remarquent que plus le président a de l'ancienneté au sein de l'organisation, moins la relation est partenariale, voire efficace.

Les derniers paragraphes ont mis en lumière différents facteurs personnels, relationnels et contextuels susceptibles d'influencer le partage du *leadership*. L'importance de la confiance mutuelle, de la vision et des valeurs communes, du respect et de la communication semblent particulièrement trouver consensus chez les auteurs. La prochaine partie de cette

revue de littérature sur la relation P-DG présente certaines pratiques et configurations du partage du travail.

2.1.6.2 Les pratiques du partage du travail

Stewart (1991) est une des premières à s'intéresser aux pratiques de la dyade président et directeur général dans les *NPO*. Suite à son étude longitudinale au sein du British Health Service, elle établit une typologie de relations. L'auteure conclut que le partage des rôles dépend davantage du président. Ses résultats démontrent que la relation partenariale est prédominante. Voici sa typologie (Stewart, 1991: 512, traduction libre) :

- 1) Partenariale : le président et le directeur général partagent le rôle de gestion des services utilisant l'analogie du mariage pour qualifier leur relation ;
- 2) Exécutive : le président donne des instructions au gestionnaire concernant les actions à entreprendre ;
- 3) Mentorat : le président agit à titre d'entraîneur ou de mentor ;
- 4) Consultation : le président attend que le gestionnaire lui demande conseil ;
- 5) Distance : le président considère que son rôle principal est de conduire les rencontres du CA

Hiland (2008) identifie trois types de duos qui ont une relation partenariale : le *managing pair*, le *planning pair* ainsi que le *leading pair*. Ces duos se définissent par la nature des tâches accomplies par les individus. Le type *managing pair* se concentre sur les opérations internes de l'organisation ou sur son rapport au CA. Le type *planning pair* travaille sur les mêmes aspects que le duo *managing pair*, à la différence qu'il le fait conjointement avec le CA tout en dirigeant également ses efforts sur la stratégie organisationnelle. Enfin, le duo *leading pair* possède les mêmes caractéristiques que les duos précédents. Toutefois, il se différencie par le fait de « travailler avec un CA engagé sur des aspects relatifs à la mission et à la stratégie » de l'organisation (Hiland, 2008: 17, traduction libre). Comme l'auteure le souligne, le qualificatif donné à cette dyade ne signifie pas que les acteurs des dyades précédentes ne sont pas des *leaders*. Il signifie plutôt que le niveau d'engagement de la dyade envers la communauté ou celui qu'elle essaie de créer entre cette dernière et le CA est plus élevé et se distingue des autres paires (Hiland, 2008).

Si la relation de type partenariale apparaît celle à privilégier, des auteurs soulignent l'importance de conserver un équilibre entre le détachement et le partenariat (Exworthy et Robinson, 2001), autrement dit, pour le président, entre un rôle de surveillant et de partenaire (Otto, 2002). Le rôle de surveillant devient particulièrement essentiel pour

remettre en question certaines pratiques et ainsi constamment s'assurer de l'efficacité de la gouvernance. Des événements tels que le renouvellement du contrat du gestionnaire ou la négociation de son salaire annuel peuvent également dévoiler cette tension (BoardSource, 2010; Otto, 2002).

Tel que présenté précédemment, un partage clair du travail apparaît comme un gage de qualité et d'efficacité de la relation (Hoye, 2006). Certaines recherches se sont alors intéressées aux mécanismes permettant d'y arriver. Plusieurs termes apparaissent définir le concept de travail : rôles, tâches et responsabilités. La performance de l'organisation est tributaire de l'interdépendance des rôles de président et de directeur général (Hoye, 2006). C'est à travers un processus de négociation des rôles (Hoye, 2006) pouvant prendre des allures informelles que naît une entente et une clarification à l'égard du partage du travail (Exworthy et Robinson, 2001). Pour certains auteurs, bien que les rôles apparaissent bien scindés, il demeure important qu'ils soient complémentaires (Jäger et Rehli, 2012; Saïssset et Couderc, 2012). D'autres remarquent que certains rôles se chevauchent (Exworthy et Robinson, 2001; Stewart, 1991), notamment ceux associés aux interventions médiatiques ou aux relations externes (Exworthy et Robinson, 2001). La négociation entourant ces champs d'intervention demanderait dès lors un effort accru (Exworthy et Robinson, 2001).

Pour Harrison et Murray (2012), cette clarification semble relever davantage du président. En effet, plus ce dernier sera en mesure de clarifier son rôle auprès du directeur général, plus il sera habile à créer une relation d'égal à égal. Pour Otto (2002) bien que le triage des rôles et responsabilités présente une forme de confusion et d'ambiguïté pour tous les types d'organisation, il demeure que pour les présidents et les directeurs des organisations volontaires, ce triage est plus préoccupant. Cette difficulté n'est pas liée à l'incompétence des individus, mais à la complexité de gestion de ces rôles dans ce contexte organisationnel caractérisé par : la combinaison de bénévoles à temps partiel (avec un temps limité à consacrer) et d'un directeur temps plein rémunéré; l'absence de rôles statutaires prescrits; le fait que l'organisation soit menée par des personnes animées par de fortes valeurs personnelles (Otto, 2002). Contrairement à ce que soulèvent Harrison et Murray (2012), il semble que le directeur général ait plus d'influence que le président, ce dernier ayant plus de réticence à faire usage de son autorité formelle. Autrement dit, pour les présidents, l'important réside dans le fait d'avoir un périmètre d'action clair (Otto, 2002).

Finalement il semblerait que la gouvernance des entreprises de l'ÉS se distingue globalement par son caractère démocratique (Malo, 2001). Dans le cas particulier des coopératives, c'est la double identité propriétaires-usagers des membres qui semble en être le facteur distinctif (Vienney, 1980a). Les particularités de la gouvernance coopérative soulèvent toutefois des enjeux, dont notamment celui de la répartition du pouvoir entre le CA et le DG (Desroche, 1976). Alors que chez les coopératives et les entreprises d'ÉS (excluant les *NPO*) les chercheurs s'intéressent au rapport CA-DG, un autre pan de la littérature sur les acteurs de la gouvernance se concentre plutôt sur la relation entre le président et le directeur général. En principe, le président, en tant qu'administrateur, a donc autorité sur le directeur général : il représente le patron collectif. Or, Stewart (1991) propose de dépasser le regard « patron-subordonné » que l'on pose sur la relation P-DG, car l'on risque, d'après elle, de sous-estimer la dépendance mutuelle qui lie les deux acteurs ainsi que la mesure dans laquelle ils réussissent à partager le *leadership*. Si Exworthy et Robinson (2001) ne peuvent démontrer que la qualité de la relation du duo engendre une performance de la gouvernance, ils soutiennent cependant l'idée qu'un duo conflictuel lui nuit. D'autres chercheurs, quant à eux, parviennent à mettre en lumière les impacts positifs de ce duo sur la gouvernance (Hoye, 2006; Stewart, 1991; VanderKwaak, 2008). Certains facteurs tels que la confiance mutuelle, la vision des affaires, la négociation et la clarification du travail, et le respect sont mis en exergue dans l'atteinte d'une relation efficace (Exworthy et Robinson, 2001; Hiland, 2008; Hoye, 2006; Séguin et Guerrero, 2010; Stewart, 1991; VanderKwaak, 2008). Or la question de la nature du partage du travail, dans ses processus, est généralement absente de toutes ces approches, ou au mieux effleurée par quelques auteurs. Bien que des dynamiques de chevauchement, de différenciation ou de complémentarité des responsabilités sont parfois identifiées (Exworthy et Robinson, 2001; Stewart, 1991), celles-ci ne sont pas développées suffisamment pour en faire des concepts mobilisables. En effet, les processus du partage du travail, c'est-à-dire la façon dont le travail se réalise dans les faits, sont pratiquement absents.

Étant donné que le sujet de la dyade P-DG a peu, voire pas du tout, été étudié dans les coopératives (à l'exception des deux recherches non publiées de Séguin et Guerrero (2010) et Saïssset et Couderc (2012)) il semble dès lors qu'une question exploratoire visant d'abord à comprendre son fonctionnement apparaît judicieuse. Ainsi nous proposons donc la

question de recherche suivante : comment se partage le travail au sein de la dyade président et directeur général dans les coopératives?

Cependant, à cette étape, nous devons aussi souligner que la littérature sur les *NPO* s'inscrit dans une approche normative. Peu de concepts se sont montrés mobilisables pour comprendre les processus de partage du travail au sein de la relation P-DG. Dès lors, il semble pertinent de puiser dans la littérature qui s'intéresse au *leadership* pluriel pour éclairer notre question.

2.2 Le *leadership* pluriel

Dans un premier temps, la prochaine section vise à présenter l'émergence de l'étude du *leadership* pluriel. Faisant état de la littérature dans leur publication *Leadership in the Plural*, Denis, Langley et Sergi (2012) distinguent quatre types de *leadership* pluriel. Le phénomène de la dyade P-DG rejoignant plus particulièrement le courant *Pooling leadership at the top to lead others*, ce dernier sera alors davantage mis en lumière. Plus spécifiquement, certaines pratiques spécifiques des groupes de *leadership* seront mises en exergue, telles que celles en contexte de changement stratégique, par exemple. Finalement, les dynamiques globales de partage du *leadership*, instiguées par Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) et mobilisées par quelques auteurs, seront présentées.

2.2.1 L'histoire du *leadership* pluriel

Les dernières décennies ont assisté à la montée de l'industrie du *leadership* au sein des secteurs gouvernementaux, corporatifs et universitaires, témoignant de la popularité grandissante du concept (Gronn, 2003). Malgré ce foisonnement intellectuel et pratique, le *leadership* est une notion qui demeure floue, notamment lorsque vient le temps de la distinguer par rapport à d'autres notions telles que la gestion, l'influence et le pouvoir (Denis, Langley et Sergi, 2012; Grint, 2010; Gronn, 2003). Pour Grint (2010), dans sa définition la plus simple, le *leadership* signifie *avoir des suiveurs*. À la lumière de Calder (1977), Gronn (2002) propose une compréhension du phénomène qui se concentre sur l'existence du processus cognitif d'attribution du statut de leader par les pairs. Ce processus est au centre d'une dynamique d'influence entre les parties concernées (Gronn, 2002). Autrement dit, un « individu n'est pas un leader en raison de sa position formelle et son

titre professionnel, mais en vertu d'un processus cognitif d'attribution de la part de collègues » (Gronn et Hamilton, 2004: 4, traduction libre).

Il est possible de distinguer deux principaux champs d'intérêt concernant le *leadership*. D'une part, des auteurs de renom tels que Mintzberg et Fayol plaident en faveur de l'efficacité du leader unique (Reid et Karambayya, 2009). D'autre part, depuis quelques décennies, plusieurs chercheurs défendent une vision du *leadership* qui s'oppose à celle dite individualiste, voire héroïque, du concept : le *leadership* comme produit collectif (Alvarez et Svejnova, 2005; Gronn et Hamilton, 2004). Parmi les arguments mis de l'avant pour justifier cet intérêt, on peut citer celui des nouveaux schémas organisationnels d'interdépendance et de coordination qui trouvent peu d'échos dans les construits conventionnels associés au *leadership en solo* (Fjellvær, 2010; Gronn, 1999).

La complexité montante des entreprises et l'existence de nouvelles réalités organisationnelles engendrent des mutations constantes dans l'articulation du travail. Cette situation provoque l'émergence de nouvelles pratiques et en appelle à la nécessité d'avoir un *leadership* pluriel afin de mener des changements au sein de grandes organisations (Fjellvær, 2010; Gronn, 1999, 2002; O'Toole, Galbraith et Lawler, 2002). Dans ce contexte, le succès est directement associé à la collaboration (Heenan et Bennis, 1999). Si certains chercheurs s'insèrent plutôt dans une approche normative, or, d'autres chercheurs tels que Denis, Langley et Sergi (2012) ainsi que Reid et Karambayya (2009) s'inscrivent plutôt dans une approche descriptive du *leadership* pluriel.

Selon Gronn (2002) le premier auteur qui aurait explicitement abordé le phénomène du *leadership* pluriel serait Gibb (1954). Ce dernier auteur le désigne par le terme *distribué* et le définit comme « une qualité de groupe, tel un agencement de fonctions devant être portées par le groupe » (Gibb, 1954: 884, traduction libre).

Plusieurs autres termes existent dans la littérature, comme les notions de *leadership* partagé, collectif, dual, ou encore celui de *co-leadership*. Bien que la terminologie diverge, ces termes recourent à peu de chose près le même phénomène. Par ailleurs, comme le notent plusieurs auteurs une incohérence dans leur utilisation subsiste (Denis, Langley et Sergi, 2012; Fjellvær, 2010).

Gronn (2002) entend le *leadership* collectif comme étant le produit d'actions concertées entre individus. Il lui identifie différentes origines. La collaboration spontanée illustre le type de relation qui se produit lorsqu'une opportunité de « s'unir et de créer une synergie pour résoudre un problème ou une situation ponctuelle (Gronn, 2002: 430, traduction libre) » se présente. La relation de travail intuitive advient avec le temps, lorsque, s'appuyant les uns sur les autres, les membres d'un groupe développent une relation de proximité. Un espace de rôles partagés à l'intérieur duquel il est possible de déceler une influence mutuelle se créer. Le troisième type d'actions concertées se nomme l'institutionnalisation de structures formelles. L'incorporation d'une équipe informelle dans une structure de gouvernance en serait un exemple, comme il en est le cas pour le président et le directeur général (Gronn, 2002). Selon Gronn (2002), l'agence conjointe est la propriété commune de ces trois formes de *leadership*. Cela signifie que, dans l'agencement de leurs actions, les individus prennent en compte les intérêts ainsi que la conception de ce qu'est une forme de cohésion collective de toutes les parties (Gronn, 2002).

Dans leur article *Leadership in the Plural*, Denis, Langley et Sergi (2012) sont donc les premiers à proposer le concept *leadership* pluriel afin de désigner toute forme de *leadership* collectif. Leur ambition est de permettre à tout un chacun d'aborder le sujet à l'aide des mêmes référents. Par *leadership* pluriel, on entend ainsi tout « phénomène collectif qui est distribué ou partagé parmi différentes personnes, qui est potentiellement fluide et construit dans les interactions. » (Denis, Langley et Sergi, 2012: 2, traduction libre).

Les auteurs proposent comme premier courant du *leadership* pluriel *Sharing leadership for team effectiveness*. Les recherches s'y inscrivant dirigent leur attention sur le *leadership* mutuel au sein des groupes. Le courant *Spreading leadership within and across levels over time* s'intéresse au « maintien du *leadership* au fil du temps, entre des individus de niveaux hiérarchiques différents et à travers les frontières intra-organisationnelle et inter-organisationnelle. » (Denis, Langley et Sergi, 2012: 3, traduction libre). *Producing leadership through interaction* considère le *leadership* selon une approche socioconstructiviste : « actors are present in *leadership* - enacting it, influencing it, and creating it - but they are not "containers" of *leadership* » (Denis, Langley et Sergi, 2012: 44). Selon cette approche, le *leadership* n'est donc plus une propriété des individus. Enfin, le courant *Pooling leadership at the top to lead others* porte son attention sur les groupes formels de leaders au sommet

(Denis, Langley et Sergi, 2012). Il s'agit d'un *leadership* de coalition, c'est-à-dire qu'il « implique des alliances entre différents individus pour exercer conjointement une influence sur les autres à travers la consolidation de relations de pouvoir » (Denis, Langley et Sergi, 2012: 59, traduction libre). Les coalitions sont souvent structurées en tant que dyade, triade ou quatuor (Denis, Langley et Sergi, 2012).

Considérant notre objet d'étude, qu'est l'articulation du partage du travail du duo président et directeur général au sein des coopératives, il devient alors pertinent de cibler les écrits du courant *Pooling leadership at the top to lead others*. En effet, il se concentre sur les groupes de *leaders* structurés au sommet des organisations, qui ont la mission d'influencer ceux et celles à l'extérieur de ce groupe (Denis, Langley et Sergi, 2012). L'objectif des prochains paragraphes est alors de mettre en lumière les résultats de ces recherches afin d'en faire ressortir les éléments qui pourraient aider à répondre à la question de recherche.

2.2.2 Les pratiques au sein des groupes de *leadership*

Cette section a comme finalité de présenter les pratiques des groupes de *leadership* au sommet. Alvarez et Svejnova (2005) analysent la capacité d'alignement des différentes structures au sommet (solo, duos, trios) à l'égard de six facteurs de contingence : l'incertitude stratégique, l'environnement normatif, les tâches reliées aux processus de décision stratégique, les dynamiques politiques, le statut et le système de carrière ainsi que les relations interpersonnelles au sommet. Les duos détiennent la capacité de très bien s'aligner au processus de décision stratégique. Toutefois, les résultats révèlent que les structures de duo, comme de solo, ont davantage de difficulté à s'aligner simultanément aux six facteurs de contingence, que le trio. La responsabilité de chaque acteur des duos et trios pouvant être floue, ces structures ont particulièrement de la difficulté à répondre aux demandes de l'environnement normatif. Par exemple, les pratiques de contrôle prescrites par un bon système de gouvernance seraient considérées comme étant difficilement applicables au sein d'une relation trop harmonieuse (Alvarez et Svejnova, 2005).

Dans sa thèse doctorale, Fjellvær (2010) cherche à comprendre comment les tensions reliées à la présence de différentes logiques sont gérées par les organisations plurielles, d'une part, et par les constellations de leaders, d'autre part. Les organisations se tournent vers deux types de structure : l'intégration structurelle des différents domaines

organisationnels, associée au leader unique, ou la séparation structurelle des différents domaines, associée à la dyade de leaders (Fjellvær, 2010). Fjellvær (2010) repère cinq logiques qui sont en tension : profession, mission, ressource, bureaucratique et entreprise. Les résultats évoquent trois manières dont font usage les leaders uniques et les duos afin de les intégrer : adopter une logique dominante, adopter des logiques de manière cyclique ou balancer entre des logiques. Ces modes d'intégration coexistent avec dix pratiques quotidiennes. Elles peuvent être de nature relationnelle, structurelle et cognitive. Les mécanismes relationnels consistent à établir et à développer des relations entre les acteurs clés de différentes coalitions. Les mécanismes structurels signifient que les leaders s'appuient sur les groupes et sur les individus des autres parties de la structure formelle de l'organisation afin de générer des idées ou pour prendre des décisions. Les mécanismes cognitifs reposent sur le fait d'améliorer ou de changer la compréhension et l'interprétation que peut avoir une personne de son domaine d'expertise ou de ceux d'autres coalitions (Fjellvær, 2010).

Fjellvær (2010) remarque notamment que les tensions de gouvernance semblent être mieux gérées par les duos. Alors que le leader en solo sollicite plusieurs mécanismes dans la gestion des tensions, il appert que la dyade en fait une utilisation plus restreinte. Qui plus est, la dyade dépend moins des modes d'intégration de logiques que le leader solo (Fjellvær, 2010). Ceci rejoint ce qui ressort de l'étude d'Alvarez et Svejenova (2005) dans laquelle les deux auteurs soutiennent que les duos négocient particulièrement bien avec les dualités organisationnelles.

Dans la recherche de Gronn et Hamilton (2004), la dyade de direction partage le *leadership* avec un autre comité de direction. En observant les rencontres de ce grand groupe, les auteurs remarquent que les membres du comité utilisent cinq pratiques cognitives afin de coordonner le travail. Premièrement, ils mettent en œuvre la mise en parallèle, visant à ce que les individus soient cognitivement sur la même ligne de pensée. Deuxièmement, les auteurs remarquent une pratique qu'ils nomment positionnement. Il s'agit ici de mettre l'autre au parfum des informations les plus récentes. Troisièmement, la dyade utilise l'anticipation, se manifestant par des conversations prérencontre dans le but de s'assurer d'une entente quant aux points à apporter. Quatrièmement, la mutualisation s'observe dans le fait que chaque membre amène des suggestions à un problème, la solution se

décidant en groupe. Enfin, la récupération consiste à amener à la surface des éléments d'information sur un sujet qui semble avoir été collectivement oublié (Gronn et Hamilton, 2004).

Il devient difficile de discuter de la coordination du travail sans mettre de l'avant la gestion des conflits. Alors qu'Alvarez et Svejenova (2005) démontrent que le duo est plus enclin que les autres structures à s'adapter à leur relation interpersonnelle, Reid et Karambayya (2009) cherchent à comprendre comment les conflits (reliés à la tâche, au processus ou aux émotions) sont gérés dans la relation directeur général et directeur artistique dans les organisations du domaine des arts. Les auteurs démontrent que les conflits sont soit contenus au sein de la dyade ou soit extraits de celle-ci. Quatre manières de disséminer un conflit à l'extérieur du duo sont observées : la recherche de conseil auprès d'autres membres de l'organisation, l'intervention d'un médiateur ou d'une médiatrice entre les deux acteurs, la recherche d'alliances afin de créer une opposition à l'égard de l'autre leader ou l'octroi de la responsabilité d'une décision à d'autres gens de l'organisation. Si les conflits reliés aux processus ainsi qu'à la tâche semblent pouvoir être gérés au sein du duo, il semble que les conflits émotionnels, quant à eux, ne peuvent qu'être temporairement retenus au sein de la dyade. Même lorsqu'il est disséminé dans l'organisation, un conflit peut être géré. Cependant, il demeure qu'il peut affecter le *leadership*, la morale et le processus décisionnel au sein de l'organisation, amenant une situation d'instabilité (Reid et Karambayya, 2009).

Denis, Langley et Cazale (1996) et Denis, Lamothe et Langley (2001) cherchent à élucider comment les constellations de leaders réussissent à mener de front un changement stratégique au sein d'une organisation plurielle; c'est-à-dire où les rôles stratégiques des leaders sont partagés, les objectifs sont divergents et où le pouvoir est diffus. Il est difficile d'obtenir un alignement à la fois entre les leaders, l'organisation et l'environnement. Le changement stratégique se présente comme étant cyclique; les périodes de changement alternent avec des périodes de repositionnement politique chez les individus des constellations. Les auteurs introduisent le fait que les rôles n'ont pas tous la même valeur au sein d'une constellation, sans compter qu'ils sont constamment en construction et reconstruction. Par les tactiques utilisées, certains individus détiennent plus de pouvoir que d'autres. À cet effet, le doigté avec lequel les acteurs réussissent à projeter l'image qu'ils

travaillent pour les intérêts clés de l'organisation est déterminant (Denis, Langley et Cazale, 1996). Le contexte, incluant l'approbation des « suiveurs », s'impose comme un élément influençant le succès du changement stratégique (Denis, Lamothe et Langley, 2001).

Tout compte fait, les pratiques qui ont été mises en lumière au cours des paragraphes précédents ont des objets assez spécifiques, que ce soit pour la gestion des conflits, la mise en œuvre d'un changement stratégique, l'alignement face aux facteurs de contingence, etc. En ce sens, il n'est point pertinent d'emprunter ces concepts pour la nôtre qui a un objectif plus général, c'est-à-dire comprendre comment se partage le travail au sein de la dyade président et directeur général. Quant à la recherche de Gronn et Hamilton (2004), les pratiques cognitives qui y sont soulevées apparaissent pertinentes à notre étude mais comme elles ont été observées en contexte réel, elles sont difficilement mobilisables dans le cadre de la méthodologie envisagée. La prochaine section semble davantage rejoindre nos intérêts de recherche. En effet, elle met en lumière différentes dynamiques transversales au travail du duo dans un contexte « général » et non pas dans des cas spécifiques de gestion.

2.2.3 Les dynamiques de partage du *leadership* au sein des groupes

Tout d'abord, il se doit d'être mentionné que plusieurs auteurs qui se sont attardés à la relation entre les leaders l'ont fait dans une perspective qui traite de la nature du partage du *leadership*, voire du travail, au sein des groupes. D'ailleurs, il semble que l'on s'entende pour affirmer que la division du travail soit le problème majeur rencontré par les groupes de *leadership* (O'Toole, Galbraith et Lawler, 2002). Gronn et Hamilton (2004) distinguent justement la division du travail de la division des droits. La division des droits fait plutôt référence « aux attentes qui sont associées à un rôle et qui définissent qui est autorisé à faire quoi (Gronn et Hamilton, 2004: 14, traduction libre) », tandis que la division du travail fait appel « aux véritables schémas de l'actualisation d'un rôle (Gronn et Hamilton, 2004: 14, traduction libre) ». Pour les auteurs, « qui fait quoi ne reflète pas forcément qui est censé faire quoi, alors, l'articulation du travail conjoint nécessite un ensemble de normes pouvant être clarifiées dès le départ, [comme pouvant] émerger et être modifiées à travers le temps » (Gronn et Hamilton, 2004: 14-15).

Hodgson, Levinson et Zalesnik (1965) sont à l'origine du concept de constellation de rôles, qui aura inspiré plusieurs recherches sur le *leadership* pluriel. Les auteurs souhaitent

comprendre le fonctionnement d'une équipe de direction d'un hôpital composée de trois individus. Suite à leur analyse, ils reconnaissent à ce groupe une interdépendance pouvant s'expliquer par la présence de trois dynamiques: la spécialisation, la différenciation et la complémentarité. Le groupe de leaders est ainsi appelé constellation de rôles en raison de son efficacité (Hodgson, Levinson et Zaleznik, 1965).

La spécialisation des rôles souligne l'importance que chacun des membres de la constellation ait sa propre expertise. La différenciation met en lumière la nécessité d'éviter un chevauchement des rôles. Quant à la complémentarité, elle indique le besoin que toutes les tâches et responsabilités associées au *leadership* soient assumées au sein du groupe (Hodgson, Levinson et Zaleznik, 1965). Ce sont précisément ces concepts qui seront mobilisés par plusieurs chercheurs du courant *Pooling leadership at the top to lead others* afin de faire part de la nature de la relation des constellations.

Abondant dans le même sens qu'Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965), Denis, Lamothe et Langley (2001) soutiennent que la réussite d'un changement stratégique est tributaire d'une constellation de leaders où chacun joue un rôle différent, mais complémentaire. En effet, le succès d'un changement stratégique s'explique par la présence d'une équipe où chaque membre sera en mesure d'apporter des habiletés, une expertise ainsi qu'une source d'influence et de légitimité qui lui est propre. O'Toole, Galbraith et Lawler (2002) remarquent aussi que le succès du *co-leadership* a plus de chance d'être atteint lorsque les individus concernés jouent des rôles différents, mais complémentaires. Étudiant une dyade composée du fondateur ainsi que du directeur général d'une école, Gronn (1999) arrive aux mêmes constats que les chercheurs précédents. Or, le contexte dans lequel gravite la dyade a de particulier, d'une part, que les individus ont à gérer une relation au-delà de la frontière d'autorité, ce qui implique, d'autre part, que le supérieur est tenu responsable de son travail tout comme de celui de son subordonné. Ces deux caractéristiques peuvent activer des émotions ayant le pouvoir de faciliter ou empêcher des échanges positifs, et donc, de nuire à la relation. Ainsi le partage du *leadership* au sein de la dyade président-directeur général serait plus complexe en raison de rapport d'autorité liant les deux acteurs (Gronn, 1999).

Différemment, la relation intime dont il est question chez la codirection du collège australien de la recherche de Gronn et Hamilton (2004) est gouvernée par la

complémentarité, le chevauchement et la duplication. Ces deux derniers éléments représentent un apport des auteurs quant à la nature de la constellation. Ces trois normes teintent les dimensions suivantes: l'accomplissement des tâches, certes, mais également la personnalité et le style de travail. La complémentarité s'illustre notamment par le fait que « deux individus sont perçus comme apportant des attributs différents à leur travail commun, mais qui s'imbriquent harmonieusement les uns dans les autres (Gronn et Hamilton, 2004: 17, traduction libre) ». Quant aux deux autres normes qui gouvernent la relation intime, elles nuancent ce qui a été avancé par Hodgson, Levinson et Zalesnik (1965). En effet, c'est le chevauchement et non la différenciation qui est mise au premier plan de la relation dyadique. Bien que les individus d'un même espace de rôles partagés travaillent dans leur domaine d'expertise et ont leur propre style, il demeure qu'ils peuvent parfois se substituer dans le cadre de leur engagement mutuel. Quant à la duplication, elle implique que les individus peuvent incarner une réplique de l'autre: les acteurs du duo sont manifestement à l'aise dans un champ d'intervention comme dans l'autre. Pour Gronn et Hamilton (2004), la confiance définit la relation intime dont il est question chez la codirection du collègue australien.

Enfin, les résultats de la thèse doctorale de Fjellvær (2010) rejoignent ceux de Gronn et Hamilton (2004). Cette auteure dresse un portrait des différentes configurations de *leadership* dans les organisations plurielles. Sa typologie s'appuie aussi sur quatre dimensions inspirées d'Hodgson, Levinson et Zalesnik (1965): le degré de séparation structurelle (*leadership* unitaire ou duale), la spécialisation (la division du travail par domaine), la complémentarité (mesuré par le degré d'interaction entre les leaders) et le degré de différenciation entre les rôles respectifs. Ses résultats stipulent qu'il y a finalement trois formes de constellations: unitaire (leader solo), duale (leaders en duo) et hybride. La constellation hybride est particulièrement intéressante: « Hybrid constellation follow neither strict hierarchical reporting nor complete structural separation. » (Fjellvær, 2010: 65) Si la séparation structurelle (dyade) existe, elle n'est pas forcément accompagnée d'une différenciation radicale des rôles. Par exemple, un des deux individus peut avoir un plus grand pouvoir que l'autre. Les adaptations qui mènent vers une constellation hybride peuvent être soit émergentes (se passent dans l'interaction entre les deux individus) ou mandatées (un changement de politiques gouvernementales), faisant ainsi écho aux types d'actions concertées de (Gronn, 1999), soit la relation de travail intime ainsi que

l'institutionnalisation de structures formelles (Fjellvær, 2010). Le faible degré de différenciation constaté chez certains cas hybrides appuie les constats de Gronn et Hamilton (2004) au sujet de la dynamique de chevauchement tout comme ceux de Stewart (1991).

Pour plusieurs groupes de *leadership* la nature du partage du travail est caractérisée par la spécialisation, la différenciation et la complémentarité. Cependant, il demeure que certaines recherches mettent également en lumière des réalités de faible spécialisation ainsi que de chevauchement, et ce, malgré une séparation structurelle du travail, comme le démontre la dyade hybride de Fjellvær (2010). Si les dynamiques soulevées au cours des paragraphes précédents trouvent écho dans la littérature sur la relation P-DG, il demeure que c'est au sein de la littérature qui étudie le *leadership* pluriel qu'elles possèdent une assise conceptuelle. Bien qu'en majeure partie, les auteurs se situent dans une approche compréhensive, il demeure que certains listent des éléments favorisant cette relation.

2.3 Conclusion : Méta analyse des résultats des deux littératures

À l'instar de ce qui a été écrit sur les pratiques et les dynamiques de partage du *leadership* chez les groupes de *leadership*, il est possible d'affirmer qu'aucune recherche, mis à part celle de Stewart (1991), ne s'est encore consacrée à comprendre le partage du *leadership* dans au sein d'une relation hiérarchique en contexte de gouvernance démocratique. En affirmant que les dyades semblent particulièrement habiles à gérer les dualités organisationnelles et les tensions de gouvernance, Fjellvær (2010) tout comme Alvarez et Svejenova (2005) soulignent la pertinence de les étudier au sein des coopératives, qui elles aussi, à la lumière de notre première section, semble soulever certaines tensions.

Cependant, bien que l'apport majeur du *leadership* pluriel concerne l'articulation du travail, voire du *leadership*, au sein de contextes spécifiques, il demeure que les concepts les plus intéressants aux fins de ce mémoire sont les dimensions du partage du *leadership* inspirées des recherches de Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965). À cet effet, il est possible de remarquer que les auteurs de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* rejoignent à certains égards ceux de la relation P-DG dans les *NPO*. En effet, les concepts d'interdépendance, de complémentarité, de spécialisation, de différenciation et de chevauchement sur les plans personnel et du partage des rôles apparaissent comme faisant

partie des dyades P-DG tout comme des groupes de *leadership* au sommet. Or, à l'inverse des recherches du courant *Pooling leadership at the top to lead others*, celles de la littérature dans les *NPO* décrivent peu ces dynamiques. En fait, le cœur de la littérature sur la relation P-DG au sein des *NPO* concerne plutôt les facteurs déterminant la qualité de la relation, soulignant l'approche normative des chercheurs.

Il est intéressant de comparer certains des résultats des recherches des deux littératures au regard du rapport hiérarchique. Alors que la relation entre le président et le directeur général des études de Stewart (1991) et d'Exworthy et Robinson (2001) (littérature P-DG) impliquent une dynamique de chevauchement dans le partage des rôles et responsabilité, celle entre le fondateur et le directeur général de l'école australienne de l'étude de Gronn (1999) (littérature *leadership* pluriel) fait majoritairement intervenir celle de la différenciation.

Ensuite, il est possible de remarquer que Jäger et Rehli (2012) (littérature P-DG) partagent un même avis que Gronn et Hamilton (2004) (littérature *leadership* pluriel). Les premiers auteurs soulèvent l'importance de l'équivalence des forces du directeur général et du président tandis que les seconds mettent en lumière la dynamique de duplication, et donc de l'équivalence, qui existe sur les plans des rôles et responsabilités, de la personnalité et du style de gestion au sein de la codirection d'un collège.

Enfin, la gouvernance des entreprises coopératives est non seulement sous-théorisée (Cornforth, 2004), mais soulève des enjeux préoccupants notamment en raison de son caractère démocratique (Bouchard, 2004). À cet effet, deux recherches ainsi que quelques écrits professionnels lèvent le voile sur l'importance du tandem P-DG dans ces entreprises. Étant curieux de connaître l'état des écrits sur cette relation, nous avons concentré notre revue de littérature sur ce sujet chez les *nonprofit organizations*, organisations qui ont plusieurs traits communs avec les coopératives, dont notamment une gouvernance démocratique (Anheier, 2005; Favreau, 2005). Il nous est donc apparu pertinent de nous intéresser à la dyade P-DG dans les coopératives. Par ailleurs, plusieurs écrits de cette littérature montrent, par différents facteurs, que cette relation aide à la performance de l'organisation. Cependant, peu de recherches mettent en lumière les processus de partage du travail de la dyade, et si elles le réalisent, elles le font de manière superficielle. Les recherches portant sur le *leadership* pluriel, et plus précisément celles du courant *Pooling*

leadership at the top to lead others se sont alors révélées précieuses afin de comprendre le partage du travail, voire le *leadership* pluriel, au sein de la dyade.

Suite à cette recension de la littérature, voici donc la question de recherche qui nous apparaît des plus judicieuses : comment se partage le *leadership* au sein de la dyade président-directeur général au sein d'une coopérative ?

Chapitre 3 : Cadre conceptuel

Le modèle proposé ci-bas (voir figure 3) met en lumière les deux champs de littérature qui serviront à répondre à notre question de recherche : comment se partage le *leadership* au sein de la dyade président-directeur général dans les coopératives? Nous allons nous appuyer sur le cadre théorique de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langlely et Sergi, 2012) pour construire notre cadre conceptuel. Les facteurs contextuels et relationnels susceptibles de teinter le partage du *leadership* de la dyade en contexte de gouvernance démocratique seront puisés au sein de la littérature sur la gouvernance en ÉS. Dans un premier temps nous reviendrons sur les principaux éléments de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*. Dans un deuxième temps, les aspects de la gouvernance coopérative et du rapport CA-DG susceptibles d'influencer la P-DG seront mis en exergue. Dans un troisième temps, nous présenterons la relation P-DG en contexte coopératif considérée sous l'approche *Pooling leadership at top to lead others*. Nous terminerons cette section par la présentation de notre cadre d'analyse.

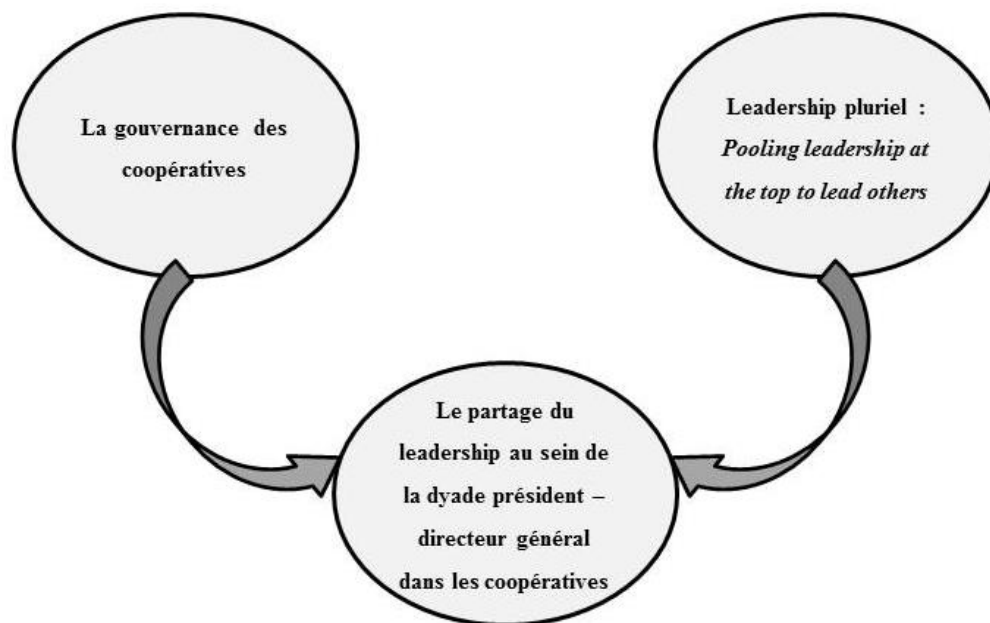


Figure 3 : La problématique de recherche au regard des différentes littératures

3.1 L'approche *Pooling leadership at the top to lead others*

Il nous semble d'abord opportun de préciser à nouveau les principaux éléments constitutifs de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*. Cette approche fait partie des quatre grandes approches du *leadership* pluriel recensées au sein de la littérature par Denis, Langley et Sergi (2012).

Ainsi, les recherches qui s'inscrivent dans ce courant s'intéressent aux « alliances entre différents individus [au sommet des organisations] qui exercent conjointement une influence sur les autres à travers la consolidation de relations de pouvoir » (Denis, Langley et Sergi, 2012: 59, traduction libre). Les coalitions sont souvent structurées en tant que dyade, triade ou quatuor (Denis, Langley et Sergi, 2012).

Le courant *Pooling leadership at the top to lead others* aborde le partage du *leadership*, qui intègre en particulier la dimension du partage du travail abordée dans les *NPO*. La plus-value de ce corpus littéraire réside dans le fait que les chercheurs ont particulièrement adressé le partage du travail, voire du *leadership*, à travers les processus et les mécanismes relationnels des groupes d'acteurs.

Bien que plusieurs écrits traitent de pratiques spécifiques, par exemple à l'égard de logiques en tension ou de changement stratégique, d'autres proposent une analyse plus générale en mettant en lumière les dynamiques qui articulent le partage du *leadership*.

Les concepts de spécialisation, de différenciation et de complémentarité d'Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) ont inspiré plusieurs auteurs. Gronn et Hamilton (2004) et Fjellvær (2010) font notamment partie de ceux-ci. Mobilisant à son tour ces concepts, notre recherche s'inscrit dans la construction d'une théorie sur le partage du *leadership* au sein des groupes de *leadership* au sommet. Basée sur le postulat de l'existence de relations partenariales, l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* permet de comprendre et rendre compte de dynamiques collaboratives.

3.2 La gouvernance coopérative : le rapport CA-DG

Tel que vu dans la littérature, afin d'assurer sa pérennité, la coopérative répond aux besoins des membres, usagers et propriétaires, en créant une activité économique viable (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979). Dans le but d'actualiser cette double mission, la

coopérative se dote d'une structure de gouvernance démocratique. Les membres constituent l'assemblée générale, instance ultime en matière de décision. Ils votent démocratiquement sous la règle un membre, un vote (Malo, 2001). Tous les membres sont dans un rapport d'activité et de sociétariat avec leur coopérative, autrement dit, ils utilisent les produits ou services de l'entreprise tout en étant aussi les propriétaires. Cette posture des membres est unique aux coopératives (Malo, 1981).

Tel que souligné dans la revue de littérature, on s'est surtout intéressé aux pouvoirs formels et aux rôles des composantes de la gouvernance (assemblée générale, CA et DG) garantissant son fonctionnement démocratique. Or, le succès de la gouvernance démocratique dépend entre autres de la communication ainsi que des possibles convergences entre les quatre populations représentées dans le Quadrilatère de Desroche (1976) (voir figure 1) : les membres, les administrateurs, la direction générale ainsi que les employés. En ce sens, ce Quadrilatère est considéré comme une arène où s'exercent différents rapports de forces menaçant la gouvernance. Il semble que le rapport CA-DG, notamment en ce qui a trait à la division des responsabilités et des pouvoirs, est particulièrement un terrain de frictions. Cette relation incarnerait l'enjeu démocratique par excellence (Desroche, 1976). Il semble même que le pouvoir soit plutôt en faveur de la direction générale qu'en faveur du CA (Desforges, 1980a; Desroche, 1976).

En raison de ses fonctions, la direction générale dispose davantage d'informations et de temps à l'égard de l'organisation que les administrateurs, ce qui lui donne une position privilégiée (Desroche, 1976). Une direction générale dont le profil est éloigné des valeurs coopératives est susceptible de nuire au bon développement de l'entreprise notamment par des comportements d'enracinement (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004; Tuominen, Jussila et Rantanen, 2010). Ensuite, il semble que les administrateurs, voire le président, aient peu de compétence en gestion, minimisant leurs habiletés à gouverner (Cornforth, 2004; Mozas Moral, 2004; Spear, Cornforth et Aiken, 2009). Du même coup, ce manque d'habiletés restreint leur capacité à comprendre certaines décisions et à évaluer la direction générale (Mozas Moral, 2004). Cela est d'autant plus vrai dans un contexte où la croissance de la coopérative amène souvent une gestion de plus en plus complexe, qui favorise l'obtention d'un plus grand pouvoir chez la direction générale (Vierheller, 1994 dans Chaves et Sajardo-Moreno, 2004). Non seulement les administrateurs auraient peu de compétences en

gestion, mais leur intérêt envers la gouvernance serait assez faible. En effet, leur motivation à participer au conseil d'administration, par exemple, réside davantage dans l'idéologie coopérative et la mission de l'organisation (Cechin *et al.*, 2013; Séguin et Guerrero, 2010; Spear, Cornforth et Aiken, 2009). Enfin, ce déséquilibre sur le plan du pouvoir peut également être influencé par le nombre d'années en poste de la direction générale et du président ainsi que par le temps que ce dernier consacre à l'organisation (Cook et Burrell, 2013).

Quant au CA, bien qu'il puisse assumer un rôle de surveillant vis-à-vis de la direction générale, incarnant une opposition stimulante qui semble en cohérence avec son autorité, il peut aussi verser dans un rôle partenarial, consultatif, voire effacé (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004; Gutierrez, 2004; Spear, 2004). Pour résoudre l'apparente opposition entre ces rôles, certains auteurs privilégient une approche de paradoxe. En ce sens, il appartiendrait au CA de maintenir un équilibre entre un rôle de surveillant et un rôle partenarial.

Pour Desforges, Lévesque et Tremblay (1979: 12), le CA et la direction générale doivent développer un « *leadership* coopératif », c'est-à-dire « [réunir] les compétences de ce qu'on pourrait appeler un animateur-entrepreneur ». Pour d'autres auteurs, ce *leadership* coopératif semble s'incarner précisément dans la dyade P-DG qui « doit jouer un rôle de médiateur à l'interface des structures d'association et d'entreprise » (Malo, 2001 :84). Le tandem P-DG semble donc être considéré comme un acteur en soi.

Nous supposons que le partage des rôles et responsabilités, voire du *leadership*, entre le président et le DG puisse être influencé par la dynamique entre le CA et le DG. Or, s'il est possible de penser qu'il puisse y avoir un rapport de force entre ces deux organes de la gouvernance, la littérature sur la relation président et directeur général dans les *NPO* invite à saisir sa nature collaborative. La communication, la confiance, le respect, la vision des affaires ainsi que la clarification et la négociation des rôles apparaissent être des aspects indispensables du succès de cette relation (Exworthy et Robinson, 2001; Hiland, 2008; Hoye, 2006; Séguin et Guerrero, 2010; Stewart, 1991). À la lumière des propos de cette section et du fait que la relation P-DG se présente comme un pilier de la gouvernance en ÉS, il apparaît donc pertinent d'étudier cette relation sous l'angle du *leadership* pluriel, et plus spécifiquement, selon l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*.

3.3 La dyade P-DG vue sous l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*

Dans la littérature sur la gouvernance des coopératives, il s'avère que l'intérêt est majoritairement porté sur les pouvoirs formels et les rôles des composantes de la gouvernance (CA, administrateurs, président et direction générale). Dans le cas plus particulier de la littérature sur la relation P-DG au sein des *NPO*, bien que les mécanismes de la relation soient abordés, il demeure que l'intérêt central porte sur les facteurs déterminants la qualité de cette relation. Ainsi les perspectives normative et structurelle des recherches en ÉS nous donnent peu d'outils pertinents afin de comprendre les dimensions relationnelles, mais surtout processuelles, de la relation P-DG.

L'approche *Pooling leadership at the top to lead others* s'intéresse aux « alliances entre différents individus [au sommet des organisations] qui exercent conjointement une influence sur les autres à travers la consolidation de relations de pouvoir » (Denis, Langley et Sergi, 2012: 59). En majorité, les groupes de *leadership* étudiés au sein des recherches de ce courant sont caractérisés par des relations non hiérarchiques au sein d'organisations professionnelles (hôpitaux, collèges, orchestres, musées, etc.). Le pouvoir y est ambigu et les individus sont appelés à le négocier continuellement à travers la construction de leur relation. Comme mentionné auparavant, dans les coopératives, malgré la hiérarchie formelle qui lie la direction générale au CA, le pouvoir semble également ambigu. Comme le président est avant tout un administrateur faisant partie intégrante du CA, nous pouvons donc penser retrouver cette même ambiguïté dans la relation entre la présidence et la direction générale. En ce sens, la relation P-DG dans les coopératives rejoint les relations étudiées au sein du courant *Pooling leadership at the top to lead others*, justifiant la pertinence d'utiliser les concepts qui y sont développés. Allant au-delà de la conception « patron-subordonné » de la relation P-DG, nous répondons ainsi à l'appel de Stewart (1991: 518) : « It would underrate the extend of their mutual dependence and the different ways in which they could and in many districts did, share the *leadership* role. »

À la différence des groupes de *leadership* de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*, où les individus occupent leur fonction en raison du fait qu'ils y sont nommés, le président de la dyade est sélectionné par le conseil d'administration (Ministère des Finances

de l'économie, 2014). Il est choisi pour incarner l'ultime représentant de l'association, lui accordant par le fait même sa légitimité auprès de cette instance. Quant au directeur général, il n'est pas élu, mais embauché par le conseil d'administration (Hagen, 2006). En ce sens, le CA choisit également celui ou celle qui dirigera l'organisation et qui ultimement influencera son processus de décision. Ainsi le président et le directeur général incarnent les deux leaders du CA (Hoye, 2006) : le président, qui se doit de représenter l'intérêt des usagers-sociétaires auprès de l'entreprise et le directeur général, qui veille au bon fonctionnement de l'entreprise et qui achemine l'information pertinente à la prise de décision collective (Desforges, 1980a).

Nous supposons que les caractéristiques du président en gouvernance coopératives (la présidence élue démocratiquement, représentant les membres, veillant à ce que la coopérative réponde à leurs besoins et ayant la responsabilité ultime de la bonne gouvernance) ainsi que les caractéristiques du rapport CA-DG puissent avoir des impacts sur le partage du *leadership* au sein de la dyade P-DG. Les relations hiérarchiques entre acteurs de la gouvernance ayant peu fait l'objet de recherches au sein du courant *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langley et Sergi, 2012), nous pourrions donc apporter une contribution à ce courant.

3.4 Le cadre conceptuel

Adoptant une perspective compréhensive, le cadre d'analyse du courant *Pooling leadership at the top to lead others* nous offre des concepts intéressants afin de comprendre la relation de la dyade P-DG. Les interrelations entre ces différents concepts sont illustrées à la figure 4.

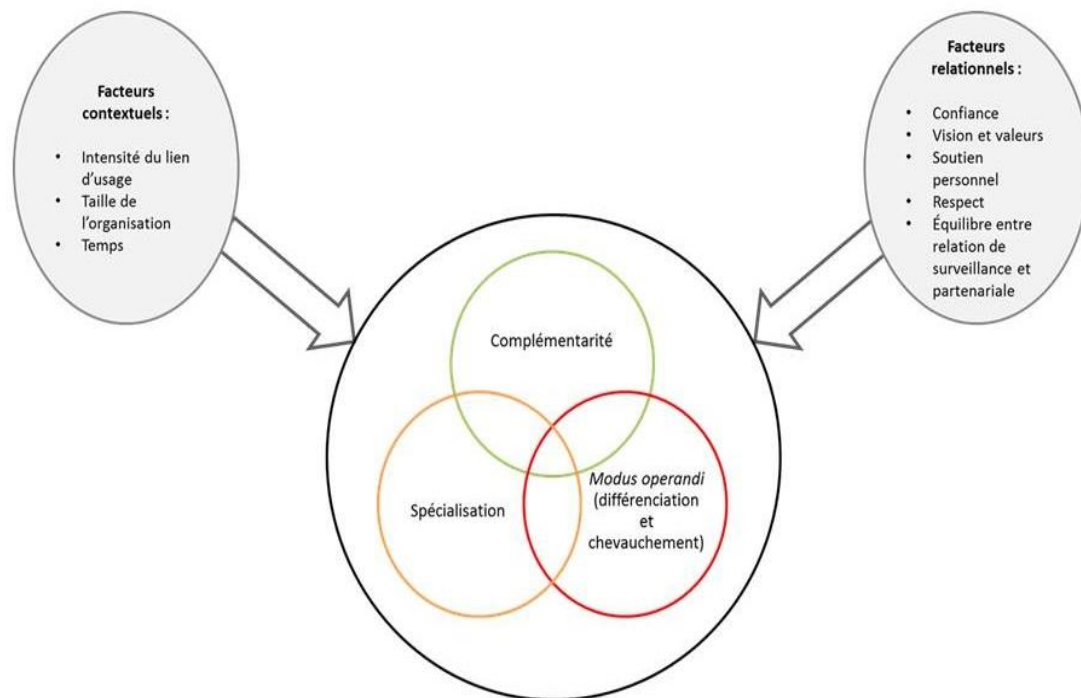


Figure 4 : *Le partage du leadership dans la dyade P - DG dans les coopératives*
 Source : Inspiré de Fjellvær (2010), Gronn et Hamilton (2004) et Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965)

3.4.1 Les dynamiques du partage du *leadership*

Généralement, dans la littérature sur la relation P-DG dans les *NPO*, on entend par le terme travail les rôles, responsabilités et tâches (Exworthy et Robinson, 2001; Harrison et Murray, 2012; Hoyer, 2006; Jäger et Rehli, 2012; Otto, 2002; Stewart, 1991). On remarque que cette division du travail prend parfois la forme d'un processus explicite (appuyé par des documents écrits) ou implicite (Exworthy et Robinson, 2001). Il semble nécessaire de clarifier cette séparation du travail, sans quoi des conflits importants sont susceptibles d'émerger. Certaines tâches et responsabilités sont bien différenciées, c'est-à-dire qu'elles relèvent clairement d'un individu plutôt que l'autre, tandis que d'autres se chevauchent c'est-à-dire que les deux individus peuvent se retrouver à les réaliser (Exworthy et Robinson, 2001; Stewart, 1991).

Dans le courant *Pooling leadership at the top to lead others* Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) stipulent que les constellations puisent leur efficacité par la présence des dimensions

de spécialisation, de différenciation et de complémentarité des rôles. Toutefois, si Fjellvær (2010) et Gronn et Hamilton (2004) remarquent également la présence de ces dimensions chez certains groupes de leaders, chez d'autres, ils soutiennent qu'il existe une dimension de chevauchement des rôles. Ainsi, ils nuancent le constat de Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965). Expliquons maintenant en quoi consistent plus particulièrement ces dimensions.

3.4.1.1 La spécialisation

Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) considèrent la spécialisation comme le fait que chacun des individus apporte une expertise dans le groupe de leaders. Le type de fonction ainsi que le type de qualité émotionnelle constituent cette expertise ou cette spécialisation (Hodgson, Levinson et Zaleznik, 1965). S'appuyant sur Gronn (2002) et Alvarez et Svejnova (2005), Fjellvær (2010: 58, traduction libre) définit la spécialisation comme étant « la division des tâches technologiques et sociales ». Pour une question méthodologique, elle restreint la dimension de spécialisation à la nature de la tâche (soit administrative ou professionnelle) ainsi que son orientation (interne ou externe). Autrement dit, plus le travail du groupe de leadership se décompose en différents domaines d'intervention technologique ou social, plus la dyade est spécialisée. Dans la coopérative, tel que vu dans la revue de littérature, il existe au préalable une séparation structurelle des tâches technologique et sociale entre le directeur et le président impliquant dès lors une forme de spécialisation. Généralement, le DG se trouve dans un rôle de responsable des opérations tandis que le président, dans un rôle de responsable du fonctionnement du CA et de l'AG. Quant au CA, qui se trouve au sommet décisionnel, il est dans un rôle de gouvernance, c'est-à-dire donner les grandes orientations de la coopérative. Dans notre recherche, par cette dernière définition de la spécialisation, peu de nuances sont susceptibles de ressortir, nous amenant à rendre compte de cette dimension autrement. Aux fins de ce mémoire, nous élaborerons au sujet des expertises technologiques et sociales de chacun des acteurs selon les informations recueillies dans les entretiens. En ce sens, plus les expertises seront différentes, plus la dyade sera spécialisée.

3.4.1.2 Le *modus operandi*

Le *modus operandi*, terme emprunté à Denis, Langley et Sergi (2012), a pour objectif de rendre compte de la véritable réalisation du travail indépendamment de l'attribution des

pouvoirs et des rôles formels (Fjellvær, 2010; Gronn et Hamilton, 2004). La capacité des acteurs à clarifier, négocier et respecter le partage du travail (Cornforth, 2004; Exworthy et Robinson, 2001; Hiland, 2006; Hoyer, 2006; O'Toole, Galbraith et Lawler, 2002; Stewart, 1991; VanderKwaak, 2008), incluant la répartition des prises de décision (O'Toole, Galbraith et Lawler, 2002) s'avère un élément essentiel. Cette capacité à clarifier les rôles incomberait davantage au président (Harrison et Murray, 2012). La négociation de l'autonomie du subordonné (du DG dans ce cas-ci) dans l'exécution de ses fonctions serait aussi un élément important de la clarification du travail (Gronn, 1999).

Dans la littérature, le premier *modus operandi* mis de l'avant est celui de la différenciation (voir figure 5), c'est-à-dire une dynamique où le travail est bien scindé entre les acteurs (Fjellvær, 2010; Gronn, 1999; Gronn et Hamilton, 2004; Hodgson, Levinson et Zaleznik, 1965). Cette dynamique se retrouve au sein du duo pur de Fjellvær (2010: 63, traduction libre) :

chaque leader possède un ensemble de tâches et fonctions spécifiques et est responsable d'une partie de l'organisation clairement définie. Il y a très peu de zones grises. [...] Cela ne signifie pas que les deux leaders ne discutent ou ne prennent pas de décisions communes, mais la plupart des décisions sont ultimement associées à un leader.

Or, il nous apparaît réducteur de considérer le partage du travail en fonction du partage des décisions, tel que suggéré par Fjellvær (2010). Selon nous, le partage du travail se perçoit aussi dans l'apport des individus au processus décisionnel.

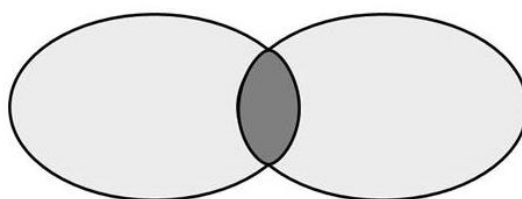


Figure 5 : *Le modus operandi Différenciation*

Source : Inspiré de Fjellvær (2010) et Gronn et Hamilton (2004)

Le deuxième *modus operandi* met en exergue une dynamique de chevauchement (voir figure 6). Celle-ci se définit par le fait que certaines tâches et responsabilités se font de façon collaborative ou que certaines tâches et responsabilités, qui a priori relèvent de l'un des membres du groupe, sont réalisées par un autre membre de ce groupe (Fjellvær, 2010; Gronn et Hamilton, 2004). Chez Fjellvær (2010) cette dyade est dite hybride. En effet, alors

que les deux acteurs détiennent leur domaine de travail, l'un d'entre eux peut se trouver à participer ou prendre des initiatives dans le domaine de l'autre. Pour l'auteure, les adaptations sur le plan du travail peuvent être soit émergentes ou mandatées. Une des causes de ce chevauchement pourrait provenir du passage d'un poste à un autre, ainsi un des acteurs connaît déjà bien le domaine qui sera occupé par une nouvelle personne (Fjellvæ, 2010). Enfin, le Chevauchement se traduit parfois par la capacité des acteurs à se substituer mutuellement (Gronn et Hamilton, 2004).

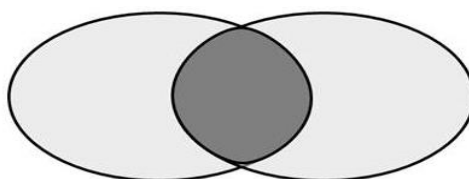


Figure 6 : *Le modus operandi Chevauchement*
 Source : Inspiré de Fjellvæ (2010) et Gronn et Hamilton (2004)

Enfin le dernier *modus operandi* remarqué par certains auteurs se caractérise par une dynamique de duplication (voir figure 7). Il signifie que les deux acteurs sont à ce point similaires qu'ils peuvent se remplacer et assumer presque totalement le travail de l'un ou de l'autre pendant une longue période (Gronn et Hamilton, 2004).

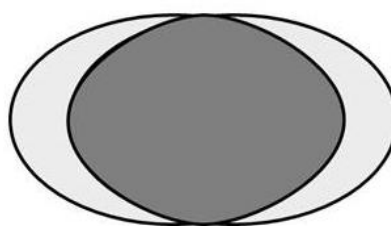


Figure 7 : *Le modus operandi Duplication*
 Source : Inspiré de Gronn et Hamilton (2004)

3.4.1.3 La complémentarité

Selon Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) la complémentarité caractérise une constellation efficace, laquelle assume toutes les tâches et responsabilités associées au *leadership*. Dans la coopérative, si le président et le directeur général sont respectivement au sommet de l'association et de l'entreprise, toujours est-il que le sommet organisationnel

hiérarchique ultime demeure le CA, voire l'AG (Malo, 2001). En ce sens, nous postulons que la dyade est une constellation au sein d'une constellation plus grande au sommet composée du CA, du P et du DG. La dyade ne peut alors couvrir à elle seule toutes les tâches reliées au *leadership*. S'il est difficile d'illustrer cette dernière conception de la complémentarité, il demeure que plusieurs auteurs arrivent à en témoigner autrement. La dimension de la complémentarité a ici deux objets : rendre compte des interactions ainsi que de l'efficacité de la dyade telle que perçue par les répondants.

Partant de la définition de Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965), Denis, Lamothe et Langley (2001: 811, traduction libre) définisse aussi la complémentarité par « les mécanismes permettant aux acteurs de jouer leur rôle respectif de manière concertée », autrement dit leurs mécanismes de coordination. Également inspirée des mêmes auteurs, Fjellvær (2010) commente la complémentarité par la description des interactions, dont leur fréquence. Dans la littérature sur la relation entre le président et le directeur général dans les *NPO*, la présence de rencontres fréquentes serait aussi un facteur essentiel à une bonne relation (Roberts et Stiles, 1999). En revanche, une communication insuffisante ferait l'objet de frustration au sein des équipes (VanderKwaak, 2008).

Quant à la nature des interactions, elle est notamment déterminée par le type d'interaction, c'est-à-dire les moyens utilisés. Des interactions de vive voix seraient à privilégier, idéalement en personne, les communications écrites étant associées à une communication de moins bonne qualité (Fjellvær, 2010). L'ouverture et la transparence seraient aussi garantes d'une communication de qualité. Cette transparence s'incarne dans la capacité du président à se montrer humble par la reconnaissance de ses erreurs, créant ainsi un espace propice à ce que le DG se montre aussi transparent (Dietel et Dietel, 2001 dans Hiland, 2006). Enfin, le caractère formel ou informel des interactions est aussi abordé dans la littérature. La présence de routines de communication serait un élément favorisant la relation P-DG (BoardSource, 2010; VanderKwaak, 2008). Dans le même sens, O'Toole, Galbraith et Lawler (2002) soutiennent que bien qu'il soit tout à fait à propos que la communication soit spontanée et fluide, certaines idées doivent être formalisées dans des documents. Nous retenons les indicateurs venant d'être mentionnés afin de témoigner de la nature des interactions, soit les moyens utilisés, la présence de transparence et d'ouverture ainsi que la formalité des interactions. Toutefois, nous nous abstenons de prendre ces

dimensions comme étant des mesures de la qualité des interactions, puisque nous ne les validerons spécifiquement.

Certains auteurs stipulent que l'efficacité de la relation se trouve dans l'amalgame des personnalités. Ainsi une combinaison de personnalités complémentaires (pouvant tout de même se contraster) en serait garante (Gronn, 1999). Pour certains, il est préférable que les intérêts soient complémentaires, mais que les capacités soient équivalentes, afin que chacun puisse à la fois soutenir et compléter l'autre (Jäger et Rehli, 2012). À l'inverse, Hoyer (2006) soutient que ce sont les intérêts communs qui permettent l'établissement d'une relation de qualité. Exworthy et Robinson (2001) évoquent plutôt la question de la compatibilité pour illustrer l'efficacité du duo. Néanmoins, Gronn (1999: 57) soutient que la meilleure combinaison de facteurs personnels n'existe pas. Par ailleurs, il est possible de rendre compte de cette notion d'efficacité à travers le regard des acteurs, telle que le suggère Stewart (1991). Dans la littérature plusieurs termes en témoignent : chimie, symbiose, combinaison gagnante ou un bon mariage. On fait aussi référence à la relation partenariale, la relation collaborative, l'amitié. Nous tenterons alors de repérer les perceptions des acteurs quant à leur efficacité.

De prime abord, l'analyse de la complémentarité cherche à rendre compte de la capacité de la dyade à assumer toutes les tâches reliées au *leadership*. Cependant, dans le cadre de notre recherche, nous ne jugerons pas nous-mêmes de l'efficacité, notamment en raison de l'approche en partie inductive choisie pour ce mémoire. Nous avons donc retenu deux construits qui nous informeront au sujet de la composante complémentarité, entendue ici comme l'efficacité: les interactions ainsi que la perception des acteurs de leur efficacité. Il convient maintenant de porter une attention aux deux types de facteurs qui influencent les dimensions du partage du *leadership*.

3.4.2 Les facteurs influençant le partage du *leadership*

Il convient ici de s'attarder aux facteurs contextuels et relationnels susceptibles d'avoir un impact sur le partage du *leadership* au sein de la dyade. Bien que nous sommes conscients que des facteurs personnels ont été soulevés dans la littérature sur la gouvernance des entreprises en ES, ils ne sont pas retenus aux fins de ce mémoire. L'intérêt de notre recherche portant sur la relation P-DG dans les coopératives, nous croyons ainsi que les

facteurs contextuels et relationnels sont les plus pertinents à retenir pour répondre à notre question : comment se partage le *leadership* au sein de la dyade président-directeur général dans les coopératives ? Cependant, nous sommes conscients que certains facteurs personnels pourraient ressortir de notre analyse des données.

3.4.2.1 Les facteurs contextuels

Le premier facteur contextuel retenu est l'intensité du lien d'usage. Nous présumons que plus les membres dépendent de la coopérative (notamment pour tirer leurs revenus), plus le président a intérêt à ce que les besoins des membres soient considérés. Plus « les conditions d'exercice voire la possibilité même de poursuivre une activité socio-économique qui peut être vitale » (Desforges, 1980b: 297) sont en jeu, plus l'intensité du lien d'usage est qualifiée comme étant forte. Cette intensité peut alors être perçue comme étant « fonction de [la] dépendance à l'égard de la coopérative et des substituts possibles, coopératifs ou non. » (Desforges, 1980b: 297) Par exemple, il en va ainsi pour les coopératives de travail, pour lesquelles la perte de l'usage consiste en la perte de l'emploi. Enfin, « pour le propriétaire coopératif, son lien d'usage l'amène à réagir tout autant aux aspects structurels et opérationnels qui encadrent son usage. » (Desforges, 1980b: 299)

Le deuxième facteur contextuel est la taille de l'organisation. D'une part, elle influe sur l'intensité du lien de propriété, autrement dit du « contrôle démocratique » (Desforges, 1980b: 298). Ce dernier est mesuré selon la perception du sociétaire à l'égard du contrôle qu'il exerce sur « l'orientation, la structuration et le mode de fonctionnement de la coopérative comme mode d'organisation de "ses" activités » (Desforges, 1980b: 298). En ce sens, l'augmentation de la taille ou des effectifs, pouvant notamment déplacer les centres de décisions plus loin des membres, sont des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la proximité du sociétaire avec sa coopérative (Desforges, 1980b). Il a aussi été montré que la taille de l'organisation influence le mode de gouvernance du CA à l'égard du gestionnaire de l'entreprise. Elle pourrait donc également avoir des conséquences sur l'attitude du président par rapport au DG. Dans les coopératives de moins de 250 employés, le CA peut être perçu comme un contrôleur-aiguillon ; il constitue une opposition stimulante et cherche à préserver la participation. Cependant, dans les organisations de plus de 250 employés, cette instance semble plutôt passive : elle reçoit l'information (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004).

Le temps semble être un troisième facteur contextuel important dans la construction de la relation. L'ancienneté des individus dans l'organisation influence le développement de la relation (Hoye, 2006). Pour Iecovich et Bar-Mor (2007), plus le président a de l'ancienneté dans la relation, plus le directeur général prend du terrain dans l'organisation. La même logique serait vraie pour le directeur général : plus celui-ci aurait de l'ancienneté dans l'organisation, moins la relation serait collaborative avec les administrateurs, voire le président. Autrement dit, plus le directeur général aurait du pouvoir (Cook et Burrell, 2013). La personne avec le plus d'ancienneté est aussi celle qui prend les devants pour établir les bases de la relation (Hoye, 2006). Pour Exworthy et Robinson (2001), le début de la relation dyadique serait l'étape cruciale de son développement.

La disponibilité du président semble être un dernier élément important. Plus ce dernier s'investit dans l'organisation, moins le directeur général a de pouvoir, notamment dans le partage du travail (Iecovich et Bar-Mor, 2007; Mozas Moral, 2004; Saïssset et Couderc, 2012; Stewart, 1991). À l'inverse, lorsque le président occupe un deuxième emploi, il a peu de temps pour se consacrer aux affaires de la coopérative et le directeur général occupe plus d'espace (Mozas Moral, 2004).

3.4.2.2 Les facteurs relationnels

Parmi les facteurs relationnels, notons d'abord la confiance, qui est perçue comme un élément crucial dans le partage du *leadership* (Exworthy et Robinson, 2001; Hiland, 2006; Hoye, 2006; Saïssset et Couderc, 2012; Séguin et Guerrero, 2010; VanderKwaak, 2008). Bien que toute une littérature soit dédiée à la confiance et que peu d'auteurs de la littérature mobilisés pour ce mémoire l'aient définie, nous décidons de conserver ce facteur et d'en rendre compte lorsqu'il est mentionné par les acteurs.

Nous retrouvons ensuite comme autre facteur une vision et des valeurs organisationnelles partagées (Séguin et Guerrero, 2010), notamment en lien avec la mission et la gouvernance (Exworthy et Robinson, 2001; Hoye, 2006; Saïssset et Couderc, 2012; VanderKwaak, 2008).

Un autre facteur relationnel mobilisé pour notre recherche est le soutien mutuel (Séguin et Guerrero, 2010), c'est-à-dire une empathie, une préoccupation et un souci de l'autre mutuel. Ce facteur apparaît aussi comme étant essentiel au *leadership* pluriel (Hiland, 2006).

Quant au respect mutuel (Exworthy et Robinson, 2001; Hoye, 2006), il se définit par la reconnaissance des capacités, des connaissances et des expériences de l'autre (Hoye, 2006; Saïssset et Couderc, 2012).

Dans la littérature sur la gouvernance coopérative ou sur la relation P-DG dans les *NPO*, il existe une dimension de la relation que l'on ne retrouve pas dans les constellations de la littérature *Pooling leadership at the top to lead others*, à l'exception des recherches de Gronn (1999): la présence d'une autorité hiérarchique liant les individus. En effet, le président et le directeur général ne sont pas en parité d'autorité. En ce sens, le président, en tant que représentant du « patron collectif » qu'est le CA, devrait donc veiller à ce que les intérêts des membres soient protégés (Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2001). Pour ce faire, il doit surveiller le DG qui lui détient un pouvoir par « [sa place] dans la circulation des informations et leur transformation en décision » (Vienney, 1980a: 283). D'autres parts, les acteurs se trouvent aussi dans une relation partenariale en ce sens que le président apporte également son soutien au directeur général en ajoutant de la valeur à ses décisions et ses stratégies (Cornforth, 2004). Force est de constater que le pouvoir entre les acteurs est diffus, la dyade P-DG rejoignant les constellations étudiées au sein du courant *Pooling leadership at the top to lead others*. Le président se trouve confronté au défi de maintenir un équilibre entre une position de partenaire et une position de surveillant (BoardSource, 2010; Mary Linda Hiland, 2006; Otto, 2002; Spear, 2004). Pour Exworthy et Robinson (2001), ce dilemme s'articule entre une position de distance ou de proximité à l'égard de la direction générale. La capacité à maintenir une distance aiderait notamment le président à remettre en question certaines pratiques du directeur général et ainsi assurer son rôle de représentant du patron collectif (Otto, 2002).

3.5 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre conceptuel qui servira à répondre à notre question de recherche : comment se partage le *leadership* au sein de la dyade président-directeur général dans les coopératives ? Issu du cadre théorique de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*, notre cadre conceptuel compréhensif se décline en deux niveaux: les dimensions du partage du *leadership* ainsi que les facteurs pressentis comme susceptibles de l'influencer.

Le premier niveau met en lumière les dimensions de spécialisation, de *modus operandi* et complémentarité. Plus spécifiquement la spécialisation s'attarde aux expertises technologiques et sociales des acteurs, le *modus operandi*, au partage du travail et les dynamiques l'articulant et la complémentarité, aux interactions ainsi qu'à la perception des acteurs de leur efficacité.

Le deuxième niveau a trait d'une part aux facteurs contextuels : l'intensité du lien d'usage, la taille de l'organisation ainsi que le temps. D'autre part, il fait aussi référence aux facteurs relationnels : la confiance mutuelle, la vision mutuelle des affaires, le soutien mutuel, le respect mutuel ainsi que l'équilibre entre la relation de surveillance et partenariale.

Enfin, le prochain chapitre se veut de présenter la méthodologie de notre recherche, dans laquelle nous rendrons notamment compte de l'opérationnalisation de quelques concepts.

Chapitre 4 : La méthodologie

La revue de littérature a su mettre en lumière le cadre conceptuel qui servira à répondre à notre question de recherche : comment se partage le *leadership* au sein de la dyade P-DG dans les coopératives? Il a été possible de constater que deux grands champs de littérature ont été mobilisés afin d'en définir les principaux construits : la gouvernance en ÉS ainsi que le *leadership* pluriel, plus spécifiquement l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langley et Sergi, 2012). Ce dernier corpus théorique a permis d'identifier les dimensions centrales du partage du *leadership* que sont la spécialisation, le *modus operandi* et la complémentarité. Ces dimensions sont susceptibles de s'articuler selon des facteurs contextuels et relationnels, puisés dans les études sur la gouvernance en ÉS. Le chapitre qui suit a pour objectif de présenter la méthodologie de notre recherche.

4.1 La stratégie de recherche

4.1.1 Perspective épistémologique

Pour Gagnon (2012), ce sont les aspirations intellectuelles du chercheur qui déterminent le choix de sa méthodologie. Il convient alors de situer notre recherche au sein de la tradition philosophique dans laquelle elle s'inscrit, soit la perspective constructiviste. Selon cette dernière, « la société n'est alors pas donnée, mais construite dans les relations établies entre les individus (Hagedorne, 1983, dans Gagnon, 2012 :13) ». En effet, dans le cadre de notre mémoire, le *leadership* pluriel n'est pas une réalité en soi, mais il est construit et reconstruit par les acteurs (Denis, Langley et Sergi, 2012). Pour comprendre les organisations, l'approche constructiviste cherche donc à obtenir des « descriptions détaillées des situations, des événements, des gens, de leurs interactions et de leurs comportements (Gagnon, 2012 :14)», faisant ainsi écho à notre intention de décrire comment se partage le *leadership* entre le président et le directeur général dans les coopératives.

4.1.2 L'étude de cas multiples comme stratégie de recherche

Dans cette étude, et dans une perspective constructiviste, nous privilégions une approche de recherche inductive. Pour ce faire nous cherchons à construire la théorie à partir de

multiples cas (*Theory building from multiple cases*). L'objectif de cette stratégie est de créer une théorie à partir d'évidences empiriques puisées dans différents cas (Eisenhardt, 1989). Notre stratégie découle de ce qui est plus communément appelé l'étude de cas, qui cherche à comprendre les dynamiques présentes au sein d'un phénomène (Yin, 2009). Tel que vu dans la revue de littérature, bien que la relation entre le président et le directeur général apparaît un enjeu pour le fonctionnement de l'organisation, il demeure qu'elle n'a que peu été étudiée dans les coopératives. Qui plus est, la gouvernance de ces organisations apparaît complexe, notamment en raison du double statut du membre, et donc du président lui-même, qui est à la fois utilisateur/client et propriétaire/décideur de l'organisation (Vienney, 1980a). Dès lors, il ne fait aucun doute que la stratégie proposée, qui se veut toute désignée pour comprendre un phénomène non étudié dont l'importance est évidente, est pertinente (Eisenhardt et Graebner, 2007). Rappelons que notre question de recherche est la suivante : « *comment se partage le leadership au sein de la dyade président et directeur général dans les coopératives ?* » Or, la perspective de la construction théorique sur la base de multiples cas (*Theory building from multiples cases*) est appropriée pour répondre à des questions qui adressent le *comment* des phénomènes (Eisenhardt et Graebner, 2007).

The central notion is to use cases as the basis from which to develop theory inductively. Theory is emergent in the sense that it is situated in and developed by recognizing patterns or relationships among constructs within and across cases and their underlying logical arguments. (Eisenhardt et Graebner, 2007: 25)

L'étude de cas multiples nous permettra de mieux comprendre les interrelations entre les différentes composantes du *leadership* partagé, les spécificités de la relation P-DG et la gouvernance des organisations de l'économie sociale (Gagnon, 2012).

Bien que le cas unique présente une richesse en matière de données, les conclusions tirées de plusieurs cas ont un potentiel de généralisation supérieur à celui que révèle l'étude de cas unique (Yin, 2009). En effet, « multiples cases enable comparisons that clarify whether an emergent finding is simply idiosyncratic to a single case or consistently replicated by several cases. » (Eisenhardt et Graebner, 2007: 27). Pour Eisenhardt (1989) le nombre de cas devrait se situer entre quatre et dix. Nous avons donc choisi d'étudier huit dyades. Cela permettra des comparaisons plus riches notamment au regard des facteurs contextuels que nous avons retenus dans notre cadre conceptuel.

4.2 L'échantillon

4.2.1 Le contexte de l'étude : les coopératives

Notre recherche est réalisée auprès de coopératives. Bien que nous ayons abordé la nature de la gouvernance coopérative dans notre revue de littérature, il apparaît important de définir les fondements de l'organisation.

Selon l'Alliance coopérative internationale (2015), une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et démocratiquement contrôlée ».

Au Canada, on retrouve cinq types de coopérative. Tout d'abord, il y a les coopératives traditionnelles de consommateurs, de producteurs ou de travailleurs dont le sociétariat est composé d'une seule catégorie de membres. Comme son nom l'indique, la coopérative de travailleurs actionnaires regroupe des travailleurs au sein d'une entreprise privée qui s'associent afin d'investir dans celle-ci. Finalement, le dernier type de coopérative est celle dit de solidarité. Sa particularité a trait au fait qu'elle peut réunir plus d'un type de membres (Coopérative de développement régional du Québec Montréal-Laval, 2016).

L'histoire des coopératives s'est construite sur des valeurs éthiques telles que l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale et l'entraide (Alliance coopérative internationale, 2015). L'ACI (2015) lui reconnaît formellement six valeurs de base : entraide, prise en charge, démocratie, égalité, équité et solidarité. La coopérative s'appuie également sur sept principes (Alliance coopérative internationale, 2015) : « adhésion volontaire et ouverte; contrôle démocratique du membre; participation économique des membres; autonomie et indépendance; l'éducation, la formation et l'information; coopération entre les coopératives; engagement envers la communauté ».

Dans le cadre de ce mémoire, huit coopératives ont été sélectionnées : deux coopératives de travailleurs (intensité du lien d'usage fort), deux coopératives de producteurs (intensité du lien d'usage modéré) ainsi que quatre coopératives de consommateurs (intensité du lien d'usage faible). Leurs caractéristiques sont présentées dans la prochaine section.

4.2.2 L'unité d'analyse et la stratégie d'échantillonnage

Notre unité d'analyse est la dyade P-DG. Tel que mentionné dans le cadre conceptuel, c'est l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* qui est empruntée dans le cadre de cette recherche. Cette approche s'intéresse justement au phénomène du *leadership* qui est structuré au sommet de l'organisation. Nous nous attardons spécifiquement aux composantes de ce partage du *leadership* et aux facteurs contextuels et relationnels susceptibles de l'influencer.

L'échantillonnage théorique a guidé le choix des cas pour ce mémoire. Ce choix s'explique par l'objectif de notre recherche qui n'est pas de valider une théorie, mais de participer à son développement. Ainsi les dyades ont été sélectionnées sur la base de leur capacité à nous informer sur les relations et les logiques entre les construits. Plus précisément, l'approche de l'échantillonnage théorique *polar type* s'est révélée intéressante pour mettre en lumière différentes logiques de partage du *leadership* selon l'intensité du lien d'usage du membre (premier critère de sélection) (Eisenhardt et Graebner, 2007). Selon ce qui a été révélé dans la littérature, nous faisons le postulat que cet aspect était susceptible d'avoir un impact sur le partage du *leadership* entre le président et le directeur général. Ainsi, nous avons sélectionné quatre dyades où le lien était au départ théoriquement considéré comme modéré ou fort (coopératives de producteurs et de travailleurs) ainsi que quatre dyades où l'intensité du lien d'usage était théoriquement considérée comme faible (coopératives de consommateurs).

La plupart des cas nous ont été référés soit par les fédérations chapeautant les coopératives ou par des organismes de développement économique qui travaillent auprès de celles-ci. Ces organisations nous ont soumis quelques propositions de coopératives, où la dyade était perçue comme ayant une bonne relation. Nous avons alors choisi parmi celles-ci, sur la base de leur proximité géographique à l'île de Montréal.

Nous avons préservé l'anonymat des coopératives sélectionnées auprès des organisations ayant aidé à ma sélection. Le contact s'est d'abord fait avec les directeurs généraux, soit par courriel ou par téléphone. Le projet de recherche leur était expliqué de vive voix et/ou par l'entremise d'un document envoyé par courriel. Les gestionnaires nous mettaient par la suite en contact avec le ou la président(e) de la coopérative. À son tour, le projet lui était présenté.

Ces appels aux organisations ont permis de maximiser nos chances d'obtenir des dyades où il existait une relation harmonieuse (deuxième critère de sélection) évitant d'une part, de possibles refus qui auraient retardé notre processus de recherche. Cela évitait d'autre part de créer un malaise chez les répondants lors des entrevues. Ensuite, il était essentiel que le président et le directeur général travaillent ensemble depuis plus d'un an, afin qu'ils aient un minimum d'histoire commune à partager (troisième critère de sélection). Toutefois, sachant que le début de la relation peut être une phase critique dans la négociation et la clarification du partage du *leadership* (Hoye, 2006), il nous apparaissait opportun de tout de même conserver de jeunes dyades dans notre échantillon. Les coopératives ainsi que les dyades constituant l'échantillon sont présentées au sein des tableaux 1 et 2 des pages suivantes.

Tableau 1 : La présentation des coopératives

Coopérative	A	B	C	D	E	F	G	H
Type de coopérative	Producteurs (approvisionnement)	Producteurs (approvisionnement)	Travail	Travail	Consommateurs	Consommateurs	Consommateurs	Solidarité (consommateurs/soutien)
Lien d'usage	Modéré	Modéré	Fort	Fort	Faible	Faible	Faible	Faible
Secteur	Agricole	Agricole	Communication	Forestier	Financier	Financier	Librairie-Cafétéria	Alimentation (distributeur)
Âge	Env. 85 ans	Non obtenu	20 ans	37 ans	Non obtenu	70 ans	72	16 ans
Nb. Membres	364	306	11	248	15 000	16 000	Env. 15000-20000	200
Nb. Employés	Env. 50	Env. 80	14	Env. 450-500	Non obtenu	50	Env. 135-140	9
Chiffre d'affaires	70 millions	55 millions	Non obtenu	30 millions	Non obtenu	560 millions	10 millions	Non obtenu

Tableau 2 : La présentation des dyades

	A		B		C		D	
Nb. Années ensemble	8		23		5 ½		1 ½	
Nb. Années en dyade	Plus de 1		21		3		1 ½	
	P	DG	P	DG	P	DG	P	DG
Sexe	H	H	H	H	F	H	H	H
Niveau Formation	DEC Technique	DEC Technique	DEC Technique	Baccalauréat	Baccalauréat	Baccalauréat	DEC Technique	Baccalauréat
Occupation actuelle	Entrepreneur Agricole	Directeur général	Entrepreneur Agricole	Directeur général	Journaliste (employé)	Directeur général	Surintendant aux opérations sylvicoles et aux travaux non commerciaux (employé)	Directeur général
Nb. Années administrateur-poste	CA : 8 P : plus de 1	20	CA : 23 P : 21	24	CA : 4 ½ P : 3 ½	3	CA : 20 P : 19	1 ½
Nb. Années dans organisation	Non obtenu	26	25	29	5 ½	7	27	1 ½

	E		F		G		H	
Nb. Années ensemble	9		1		2 1/2		6	
Nb. Années en dyade	4		1		2 1/2		6	
	P	DG	P	DG	P	DG	P	DG
Sexe	H	H	H	H	H	H	H	H
Niveau Formation	DEP	Maîtrise	Maîtrise	Maîtrise	Doctorat	Maîtrise	Baccalauréat	Aucun
Occupation actuelle	Retraité	Directeur Général	Retraité	Directeur général	Retraité	Directeur général	Retraité	Directeur général
Nb. Années administrateur-poste	CA : 20 P : 4	6 ½	CA : 10 P : 4	1	CA : 8 P : 3	2 ½	CA : 6 P : 6	15
Nb. Années dans organisation	Non obtenu	26	Non obtenu	1	Non obtenu	2 ½	6	15

4.3 La collecte des données

4.3.1 L'entrevue semi-dirigée

Considérant la nature exploratoire du phénomène étudié ainsi que notre posture épistémologique, qui accorde une forte importance à l'expérience subjective des répondants, l'entrevue semi-dirigée s'est avérée la méthode la plus pertinente (Gagnon, 2012). « Interviews are a highly efficient way to gather rich, empirical data [...] » (Eisenhardt et Graebner, 2007: 28)

Des entretiens ont donc été réalisés, séparément, avec le ou la président(e) et avec la direction générale de huit coopératives. Bien que le guide d'entrevue fut peaufiné d'une entrevue à l'autre, les thèmes demeuraient les mêmes (voir guides d'entretien en Annexe 1 et 2) : présentation de l'organisation, présentation du répondant, le travail de chacun des répondants, le travail de la dyade, les enjeux et défis coopératifs.

Afin d'éviter certains biais, nous avons réalisé les entrevues individuellement plutôt qu'en dyades. D'une part, nous avons pu favoriser l'aisance des participants à raconter leur réalité sans censure. D'autre part, en ayant fait appel à deux sources différentes, nous avons eu accès à différents points de vue, tel que recommandé par Eisenhardt et Graebner (2007). L'observation directe est une méthode souvent utilisée au sein de recherches s'attardant au partage du *leadership* au sommet des organisations. Toutefois, pour des raisons financières et de temps (limites de l'étude de cas de Yin (2009)), nous n'avons pas sélectionné ce mode de collecte de données.

4.3.2 L'opérationnalisation des construits

Afin de créer le guide d'entretien semi-directif, nous avons dû développer des indicateurs pour évaluer certains construits issus du cadre conceptuel de façon à pouvoir mieux les mesurer.

Premièrement, nous avons élaboré des critères permettant de rendre compte du niveau de spécialisation de la dyade afin de pouvoir le comparer d'une dyade à l'autre. Rappelons, tel que vu dans le cadre conceptuel, que la spécialisation concerne les expertises technologiques et sociales au sein de la dyade. Sont alors choisis comme indicateurs de la

spécialisation: le domaine de la formation académique; le domaine de travail; le type de poste occupé; les expertises sociales, c'est-à-dire les forces personnelles des répondants telles que décrites par les acteurs. Voici un tableau résumant la manière d'attribuer cette dimension aux dyades.

Tableau 3 : L'attribution de la spécialisation

Degré de spécialisation	Indicateurs
Non spécialisée	Aucun indicateur distinctif
Peu spécialisée	1 indicateur distinctif
Moyennement spécialisée	2 indicateurs distinctifs
Assez spécialisée	3 indicateurs distinctifs
Très spécialisée	4 indicateurs distinctifs

Dans la littérature, Fjellvær (2010) rend compte du *modus operandi* notamment par la capacité des acteurs gravitant autour du groupe de *leadership* à nommer « qui fait quoi ». Cette dernière façon de procéder n'a pu être réalisée dans le cadre de ce mémoire ayant uniquement réalisé nos entrevues auprès des présidents et des directeurs généraux. L'objectif du *modus operandi* n'était pas de décrire dans les détails le travail de chaque dyade et de vérifier si ce que chacun réalisait correspondait à ce qui était formellement prévu. En ce sens, nous ne nous sommes référés à aucun document écrit de type description de tâche (dans certaines coopératives ce type de document n'existait même pas). L'objectif était plutôt de dégager les dynamiques de partage du travail telles que vécues par les répondants. En ce sens, il n'a été possible d'identifier des dynamiques de différenciation et de chevauchement que lorsque cette réalité était nommée par les acteurs eux-mêmes.

Enfin, concernant la complémentarité et plus spécialement le niveau de fréquence des interactions, nous nous sommes inspirées de Fjellvær (2010). Le tableau ci-dessous présente la mesure.

Tableau 4 : Le niveau des interactions

Niveau d'interaction	Fréquence moyenne
Élevé	Environ une fois par jour ou plus
Moyen	Environ une à quelques fois par semaine
Faible	Moins d'une fois par semaine

Source : Inspiré de Fjellvær (2010)

4.3.3 Le déroulement des entretiens

Nous avons effectué la collecte des données du début juin 2015 au début juillet 2015. Nous avons réalisé seize entretiens d'une durée d'environ une heure chacune, qui ont été enregistrés à l'aide d'une enregistreuse numérique. Au début de l'entrevue, l'objectif de la recherche était rappelé et chaque répondant signait le formulaire de consentement à participer à l'entrevue. Tel que suggéré par Eisenhardt et Graebner (2007), nous avons opté pour la prise de notes personnelles pendant les entretiens. Ainsi, nous avons pu identifier et nous ajuster aux aspects qui paraissaient importants pour les répondants tout en gardant la structure de base de la grille de collecte des données. Après les premières entrevues, nous avons confronté les données au cadre conceptuel, et ce, dans une perspective d'analyse préliminaire. Cela a permis d'apporter quelques nuances ou précisions à la grille d'entretien. Ces ajustements sont perçus comme des éléments clé de la stratégie de recherche *theory-building from multiple cases* (Eisenhardt et Graebner, 2007).

4.4 L'analyse des données

Pour l'analyse des données, il a d'abord été essentiel de procéder à la transcription des seize entrevues puisque nous faisons une analyse de contenu (Mayer et Deslauriers, 2000). Les données de chacun des cas ont d'abord été organisées, dans un tableau Excel, selon les différentes dimensions du partage du *leadership* développées dans le cadre conceptuel : les facteurs contextuels, les facteurs relationnels et les dimensions du partage du *leadership* selon l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*. Ce travail détaillé nous permettait de nous familiariser avec chacun des cas en laissant ainsi la possibilité à ce que leurs propres *patterns* apparaissent (Eisenhardt et Graebner, 2007).

Après nous être approprié chacun des cas, nous sommes passés à l'identification de *patterns* entre les cas. Cette étape est une fois de plus nécessaire afin de limiter d'autres biais. Comme le note (Eisenhardt, 1989: 540) « people are notoriously poor processors of information ». L'identification de ces *patterns* permet de même au chercheur de dépasser ses impressions initiales. Nous avons utilisé deux tactiques mises de l'avant par Eisenhardt (1989). La première consiste à sélectionner des « categories or dimensions, and then look for within-group similarities coupled with intergroup differences » (Eisenhardt, 1989: 540) . L'exercice a donc exigé plusieurs allers-retours entre nos données et le cadre conceptuel, ce

qui est propre à une méthode inductive (Eisenhardt, 1989) . Tout au long de l'analyse, nous avons non seulement clarifié des construits comme celui de la complémentarité, mais nous avons également développé de nouveaux construits, notamment au sein du *modus operandi*. Ces derniers ont été revalidés par la suite dans chacun des cas et par comparaison entre le groupe de cas où l'intensité du lien d'usage était plus forte et celui où l'intensité du lien d'usage était plus faible. Cette étape de comparaison inter-groupe correspond à la deuxième tactique de Eisenhardt (1989). L'avantage de ces tactiques réside dans le fait qu'elles augmentent la probabilité d'obtenir une théorie précise et fiable, c'est-à-dire une théorie collée à la réalité des données (Eisenhardt, 1989).

Selon (Yin, 2009) , une des principales critiques adressées à l'étude de cas est qu'elle ne permet pas vraiment de généraliser les résultats. À cet effet, tel que mentionné plus tôt, la valeur de notre recherche ne se trouve pas dans le potentiel de généralisation statistique des résultats, mais plutôt dans le développement d'une nouvelle théorie, à plus forte raison pour l'étude de cas multiples (Eisenhardt et Graebner, 2007).

4.5 Les considérations éthiques

Tel que suggéré par le Comité d'éthique à la recherche à HEC Montréal, nous avons mis en œuvre quelques procédures visant à assurer la confidentialité et la protection des données. D'abord afin de nous assurer que les participants réalisaient un choix libre et éclairé, lors de chaque début d'entrevue, les objectifs de la recherche leur étaient à nouveau expliqués. Il leur a également été mentionné, qu'en cours d'entrevue, ils pouvaient se désister ou de ne pas répondre à une question. Il leur était clairement indiqué que ni leur nom ni celui de l'organisation n'allaient être mentionnés dans la recherche, mais que leur fonction respective, soit celle de présidence ou de direction générale, allait l'être. Ainsi les répondants étaient conscients que certaines personnes pourraient, par déduction, les identifier ainsi que l'organisation. Les répondants ont donc signé un engagement de confidentialité suite à cette mise au point. Les entrevues enregistrées sur un ordinateur personnel seront détruites de même que les fichiers Word et Excel qui contiennent également les données brutes des entrevues.

Chapitre 5 : La présentation des données

Le chapitre qui suit a pour but de présenter les données recueillies lors des entrevues. Un tableau regroupant toutes les informations factuelles concernant l'organisation et les dyades est d'abord exposé. Ensuite les données seront présentées par dyade selon l'ordre suivant : les facteurs contextuels, les facteurs relationnels et les différentes dimensions du partage du *leadership* que sont la spécialisation, le *modus operandi* et la complémentarité.

Pour plusieurs répondants, il sembla difficile de discuter du *modus operandi* sans y inclure le CA. En effet, ils évoquent souvent l'instance dans leur présentation du partage du travail. Lorsque les acteurs mentionnent la participation du CA, nous croyons que cela nous informe également en partie du fonctionnement de la dyade, d'où notre choix de l'inclure dans notre présentation des données.

La dynamique de différenciation se caractérise par le fait que les décisions sont explicitement menées et prises par l'un ou l'autre des acteurs du groupe. En revanche, le chevauchement se caractérise par une altération ou une absence de la séparation des décisions. Autrement dit, à partir du moment qu'un acteur est présenté comme ayant eu une contribution dans la réalisation du travail, il s'agit de chevauchement. Il est possible d'affirmer que le partage du travail est largement sous l'influence de dynamiques de chevauchement, et ce, même dans certaines sphères du travail qui a priori sont cloisonnées, comme la gestion des opérations par exemple. Il importe de rappeler que notre définition du travail englobe toutes les tâches technologiques ou sociales réalisées par les individus. Au nombre de cinq, ce sont précisément ces dynamiques de chevauchement qui varient d'une dyade à l'autre, nous permettant de distinguer la nature du partage du travail. Ayant seulement interrogé les acteurs de la dyade, certaines nuances sont apportées par rapport aux concepts inspirés de la littérature.

Premièrement, on remarque une dynamique de chevauchement **Sollicitation**. Celle-ci apparaît lorsqu'un acolyte sollicite le point de vue ou l'aide de l'autre acolyte pour une partie du travail de laquelle il apparaît responsable. Dans ce type de dynamique, bien qu'un acolyte offre son support, toujours est-il que la décision ultime relève de celui ou celle qui sollicite le support en question. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette sollicitation, notons entre autres la reconnaissance d'une expertise ou d'une légitimité. Pour certains

auteurs du courant *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langley et Sergi, 2012), cette dynamique pourrait donc être considérée davantage comme faisant partie de la différenciation. Toutefois, nous trouvons que cela ne rend pas justice à la participation de l'autre acolyte sur le plan des idées et du processus décisionnel.

Deuxièmement, on repère une dynamique de chevauchement **Intrusion**. Celle-ci se dévoile lorsqu'un des acolytes souligne l'intervention, à certains égards malvenue, de l'autre acolyte dans une sphère du travail qui est a priori la sienne.

Troisièmement, on constate la présence d'une dynamique de chevauchement **Délégation**. Celle-ci prend forme lorsqu'un des acolytes délègue volontairement une partie de son travail à l'autre, qui accomplit ce travail avec autonomie.

Quatrièmement, on retrouve le chevauchement de type **Collaboration**. Celui-ci apparaît lorsque le consensus semble être une condition implicite ou explicite à l'accomplissement du travail. On entend par condition implicite le fait que le désaccord soit fortement susceptible de nuire à la relation de la dyade et au fonctionnement de l'organisation de façon globale. En ce sens, ni l'un ni l'autre des acolytes n'est réellement libre d'agir totalement à sa guise.

Cinquièmement, on retrouve une dynamique de chevauchement **Duplication**. Toutefois, contrairement à ce que Gronn et Hamilton (2004) mettent de l'avant, la duplication ne concerne pas la duplication de l'autre en tant qu'individu, mais en tant que « fonction » dans l'organisation. Donc le président ne duplique pas l'individu, mais duplique les fonctions, entières ou en partie, associées au poste de directeur général.

Tout compte fait, ce qui nous intéresse par le *modus operandi* est de voir si, malgré une forme de spécialisation inhérente à la séparation structurelle des rôles, il existe une autre articulation du partage du travail dans les dyades.

Tableau 5 : Sommaire des cas - facteurs contextuels

Coopérative	A	B	C	D	E	F	G	H
Type de coopérative	Producteurs (approvisionnement)	Producteurs (approvisionnement)	Travail	Travail	Consommateurs	Consommateurs	Consommateurs	Solidarité (consommateurs /soutien)
Lien d'usage	Modéré	Modéré	Fort	Fort	Faible	Faible	Faible	Faible
Secteur	Agricole	Agricole	Communication	Forestier	Financier	Financier	Librairie-Cafétéria	Alimentation (distributeur)
Âge	Env. 85 ans	Non obtenu	20 ans	37 ans	Non obtenu	70 ans	72 ans	16 ans
Nb. Membres	364	306	11	248	15 000	16 000	Env. 15 000-20000	200
Nb. Employés	Env. 50	Env. 80	14	Env. 450-500	Non obtenu	50	Env. 135-140	9
Chiffre d'affaires	70 millions	55 millions	Non obtenu	30 millions	Non obtenu	560 millions	10 millions	Non obtenu

5.1 La coopérative A

5.1.1 Les facteurs contextuels

Tableau 6 : La coopérative A

Coopérative A						
Type Coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. membres sociétaires	Nb. employés	Chiffres d'affaires
Producteurs (approvisionnement)	Modéré	Agriculture	≈ 85 ans	364	≈ 50	70 millions

5.1.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

Dans cette coopérative, il semble qu'il soit difficile de se tailler une place dans la concurrence et que la situation financière n'est pas facile.

On dégage des marges à toutes les années, mais jamais autant que l'on voudrait, la concurrence est dure, [...] Tu veux avoir une entreprise qui est rentable parce que si la coop n'est pas rentable, elle ne restera pas dans le temps et elle ne répondra plus à rien. Ça prend un certain niveau de rentabilité. D'un autre côté, il faut que tu répondes aux besoins de tes membres, que tu rendes service à tes membres. Donc c'est de trouver l'équilibre entre les deux. Quand est-ce que ça en fait trop, quand est-ce que tu en as assez. (Président A)

Le P mentionne que « de plus en plus, c'est comme dans n'importe quoi, les gens veulent un prix. » Quant au DG, il dit trouver difficile de constater que peu de membres se comportent en propriétaires : « si tu te plantes, puis tu lui fais un prix de 5\$ de plus cher la tonne que le compétiteur, tu vas le savoir. Tu as besoin d'être dans les prix, sinon "je m'en vais acheter ailleurs" ». Quelques projets d'affaires sont en cours afin de développer la coopérative.

Créer un sentiment d'appartenance, une proximité avec les membres tout en favorisant leur implication est un des défis rencontrés. Pour les acteurs, la mise en œuvre d'activités sociales devient de mise afin de répondre à ces défis :

Il faut essayer de donner la plus-value, de montrer que c'est différent de faire affaire avec la coop par rapport à un concurrent. Le privé peut aussi s'impliquer dans sa communauté. Il faut trouver différentes manières pour que les membres gardent un sentiment d'appartenance, que les membres sentent que la coop travaille pour eux et qu'elle leur appartient. (Président A)

C'est au cœur de ces activités sociales que le CA réussit à prendre le pouls des membres : « c'est là que tu vas pouvoir t'asseoir à une table, tu vas pouvoir jaser un peu plus avec les membres » (Président A). Toutefois, selon les acteurs, « tout le monde est occupé, tout le monde a beaucoup d'autres implications. Tu as les enfants, tu as la télévision, tu as Internet, tu as plein d'affaires, donc de faire déplacer du monde pour des activités, c'est de plus en plus difficile ». (Directeur général A). Le DG soulève que depuis sa présence dans la coopérative, il n'y a jamais eu d'élections. Le P ajoute également que la plupart du temps, les gens qui assistent aux AG sont déjà très sensibilisés. Le plus ardu est donc d'avoir accès à ceux qui demeurent en marge. De plus, une fois les gens réunis, l'enjeu demeure que les membres y voient une réelle opportunité de s'exprimer « et que tout n'ait pas l'air arrangé et qu'ils aient juste à dire je propose, je seconde » (Président A).

Jusqu'à présent, selon le P, il appert que les membres se confient et se réfèrent plus souvent aux experts-conseils, autrement dit aux vendeurs, qu'aux administrateurs. Créer une relation entre ces derniers et les membres permettrait d'avoir directement accès aux critiques des membres. Une autre option serait de modifier le rôle de représentant. « Il est le représentant de la coop, il est souvent le seul contact avec le propriétaire membre, car ce dernier vient peu aux réunions. Les représentants doivent alors être capables d'expliquer et défendre ce qui se passe à la coop. » (Président A).

5.1.1.2 Le temps

Tableau 7 : Le temps au sein de la dyade A

	Dyade A	
Nb. années de travail en collaboration	8 ans	
Nb. années de travail en dyade	Plus de 1 an	
	Président A	Directeur général A
Occupation actuelle	Chef d'entreprise familiale	Directeur général
Nb. années administrateur/poste	CA : 8 ans Présidence : plus de 1 an	20 ans
Nb. années dans organisation	Non obtenue	26 ans

Cette dyade se caractérise particulièrement par son jeune âge, elle a à peine plus d'un an. C'est la plus jeune dyade de l'échantillon. Toutefois, les individus collaborent sur le CA depuis environ 8 ans : le P était impliqué sur le CA en tant qu'administrateur puis vice-président avant d'être nommé à la présidence. Il est important de relever que le P est d'abord chef d'une entreprise agricole : « je suis producteur laitier, je suis en compagnie avec ma femme et mon garçon, c'est très très demandant. C'est 7 jours par semaine, puis tu dois te concentrer beaucoup beaucoup sur ta job. » Quant au directeur général, il travaille dans l'organisation depuis plus de 25 ans, dont 20 ans dans son poste actuel. Nous nous trouvons donc en présence d'une dyade où la direction générale a plus d'ancienneté (18 années de plus au sein de la coopérative) que le président.

5.1.2 Les facteurs relationnels

Le DG mentionne que la **confiance** du président à son égard est un élément clé dans la relation. Toutefois, il souligne

[II] faut que tu aies de l'intuition, il faut que tu le saches que les administrateurs ont confiance. Il n'y a pas beaucoup d'occasions de le dire ou de la manifester. Je ne peux pas dire que je l'ai senti tant que ça. Autant des cinq présidents que des conseils, ce n'est pas quelque chose qui s'est manifesté beaucoup. [...] Il y a eu quelques échanges téléphoniques où le P disait qu'il avait confiance et tout ça. (Directeur général A)

Les répondants rapportent la présence d'une **vision mutuelle de l'organisation et des affaires**. Ainsi, ils ne rencontrent pas trop de résistance à cet effet dans la relation. Comme le souligne le DG « c'est rare [qu'ils pensent] le contraire ». Il souligne qu'il en va même d'une forme de solidarité et d'engagement pour leur vision mutuelle : « Si on avait décidé de cet enlignement-là, on se tient ensemble pour que ça marche, après on continue. ». Quand les acteurs ne sont pas du même avis, ils disent se parler et trouver une façon de s'entendre.

Quant au **soutien mutuel**, il fut seulement révélé de la part du P envers le DG, notamment lors de situations difficiles.

Après un CA le DG m'a demandé si je voulais rester puis il m'a parlé qu'il pensait aller ailleurs, parce qu'il ne voyait plus de défis et il trouvait ça plus plate, plus dur depuis quelques semaines. Finalement, on en a reparlé, on en a jaser, puis on a trouvé d'autres projets, des défis. Puis le fait qu'il me le dise, c'est bien, car il aurait pu juste me dire « regarde dans trois mois je m'en vais », donc c'est pour ça que je te dis que l'on est capable de jaser. (Président A)

C'est essayer de comprendre l'autre, de ne pas juste penser que notre manière c'est la bonne, lui s'il a de quoi qui ne marche pas moi je peux penser que ça va bien, mais lui ça ne marche pas, donc on doit essayer de se mettre dans la peau de l'autre et voir pourquoi il pense comme ça et comment on peut régler le problème et ce qui accroche. (Président A)

Enfin, le **respect mutuel** été nommé par le P comme étant essentiel à la qualité de leur relation. Autrement, les deux acolytes ont de part et d'autre souligné les forces de leur collègue (gens d'action, personnes assez conciliantes), témoignant d'un respect mutuel au sein de la dyade.

5.1.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.1.3.1 La spécialisation

Du côté de la formation académique, le P et le DG possèdent tous deux un DEC technique en agriculture. En ce qui a trait à leurs expériences de travail, le P est d'abord chef d'entreprise dans le domaine agricole (vaches laitières). Quant au DG, ayant grandi et travaillé au sein de la ferme familiale, il a ensuite commencé à la quincaillerie de la coopérative A, il y a plus d'une vingtaine d'années. Il a gravi les échelons jusqu'au poste de directeur général, qu'il occupe depuis 20 ans. Les deux individus disent aimer l'action, se qualifient de développeurs, centrés sur les solutions. Les acolytes possèdent une formation

et une expérience en gestion dans le domaine agricole (l'un étant entrepreneur, l'autre directeur général). Force est de constater que les acolytes ont des similitudes quant à leur domaine d'études, domaine de travail, type d'emploi occupé. Ils révèlent même se ressembler sur le plan personnel, notamment quant à leurs forces. Cela nous amène à conclure que la dyade A est peu spécialisée.

5.1.3.2 Le *modus operandi*

5.1.3.2.1 La différenciation

Selon les acteurs, il y a une différenciation du travail qui semble suivre la logique de la séparation des rôles de président et de directeur général. Au début de la relation, il y a un an, sous l'initiative du DG, les deux acolytes ont eu à en discuter amplement parce que ce dernier avait vécu de mauvaises expériences. Au moment des entrevues, les acolytes en sont toujours à en déterminer les frontières.

Les rôles sont à clarifier au départ puis je pense qu'il faut revenir souvent j'ai l'impression. J'ai vu autant d'un bord que de l'autre, j'ai vu des DG essayer de faire de la politique faire la job d'administrateur, comme j'ai vu des présidents tenter de faire la job du DG, entrer dans les opérations pis d'essayer de faire de la job RH. Ça c'est mortel s'il y en a un des deux qui embarque dans la job de l'autre, ce n'est pas grand succès, c'est voué à l'échec c'est quasiment sûr. (Directeur général A)

De toute évidence, on remarque l'importance accordée à la clarification de cette différenciation du travail, qui semble reposer davantage sur le P :

Je trouve ça le fun avec le P, il va aller vérifier, il a à cœur la coop., mais il ne veut pas non plus dépasser la ligne, puis venir gérer le quotidien de la coopérative non plus.[...] Il valide [son rôle] une fois de temps en temps, parce qu'il est nouveau [...] donc ça c'est le fun que l'on puisse en discuter. (Directeur général A)

Pour le P le partage du travail semble devoir se négocier au-delà de la relation hiérarchique :

Bien, je pense qu'il y a des fois où, si tu veux vraiment savoir ce que l'autre pense, il faut que tu enlèves un peu ton chapeau de président qui parle avec un DG, puis dire regarde il faut aller chercher de quoi plus du côté humain. Quand tu veux vraiment savoir ce que l'autre pense et tu fais juste dire, bien moi regarde, moi je vais jusque-là, c'est ma barrière, ça, ce n'est pas mon rôle c'est ton rôle, des fois ça peut tout de suite fermer les portes. (Président A)

Dernièrement, les acteurs ont décidé d'instaurer des rencontres suite à chaque CA, qui ont pour but de faire un suivi de la satisfaction du DG quant au respect de sa zone de travail. Précisément, il s'agit de valider s'il considère que l'instance s'immisce trop sur son territoire,

voire ne lui laisse pas suffisamment d'autonomie, et d'apporter les ajustements nécessaires. Toutefois, celui-ci ne manque pas de spécifier qu'il trouve également important le contrôle que le P doit exercer à son égard.

Il est donc possible de constater que chacun possède son champ de travail. Régulièrement dans l'entrevue, le P associe le sien à celui d'un administrateur :

Au niveau responsabilités, nous [le CA] c'est vraiment de s'assurer de conserver le patrimoine des membres puis d'avoir des membres. De s'assurer que la coop soit bien assurée, qu'elle respecte les règles au niveau environnemental, au niveau CSST, qu'elle traite bien ses employés. On regarde les états des sondages à l'interne sur la satisfaction des employés. Après, si un ne fait pas l'affaire, ce n'est pas à nous de dire [au DG], lui, tu le congédies. (Président A)

Dans son rôle particulier de président, le P est responsable de représenter les membres et de s'assurer du bon fonctionnement du CA, tâche bien mise de l'avant par la citation suivante :

À la fin de chaque CA je fais un huis clos et c'est juste pour parler. C'est soit par rapport au CA, aux décisions, aux enlignements qui sont pris, au cas où ils seraient moins à l'aise de le dire en présence du DG. Je pense que ça aide aussi à régler les affaires à mesure et de donner la chance aux administrateurs de pouvoir parler. Moi ça me permet de savoir le pouls du CA et tu te rends compte qu'il a y des affaires qui n'ont pas marché. J'essaie ensuite de transmettre les préoccupations du conseil au DG, puis de voir un peu ce qui peut se faire. [...] Le huis clos me permet de dire quand je demande quelque chose ou que je propose quelque chose au DG, de dire que c'est pas juste moi personnellement qui veut faire ça, ce n'est pas moi qui veut acheter une autre quincaillerie, c'est vraiment le conseil puis ça répond à un besoin des agriculteurs. (Président A)

Le P ajoute : « tu rejases, tu comprends, tu te dis ok, là le DG s'en va sur ce bord-là, j'aimerais qu'il aille un peu plus par-là, fait que là, comment on va l'amener. C'est beaucoup de psychologie. »

Quant au DG, essentiellement, on mentionne que son travail consiste en trouver les ressources pour atteindre les objectifs donnés par le CA. Autrement dit, il s'occupe de la gestion des opérations, des ressources humaines, financières, etc.

5.1.3.2.2 *Le chevauchement*

D'abord, bien que la mise en œuvre des orientations du CA, autrement dit des opérations, relève du travail du DG, il y aurait parfois un chevauchement intrusion du P et du CA dans cette zone de travail. Le DG élabore à ce sujet :

On dit souvent que le conseil donne les grandes orientations, approuve le budget, les assurances, engage le DG, ça s'arrête là et la gestion quotidienne c'est le DG. En gros c'est à peu près ça dans les cours que l'on suit. Mais dans la vraie vie le CA étant composé de producteurs connaissant l'agriculture, ils sont beaucoup plus impliqués que ça dans la gestion de la coopérative. À chaque conseil des fois je dis qu'ils viennent un peu dans mon secteur d'activités à moi, que ça serait censé être moi qui s'en occupe, mais c'est bien correct dans un sens aussi dans le fond. C'est à eux la coopérative, c'est normal qu'ils prennent des décisions, mais de l'autre côté, c'est supposé être moi qui prends ces décisions-là, c'est un débat qu'on vit beaucoup dans la coop, mais je pense que ça doit être partout pareil. (Directeur général A)

Ce n'est pas dur de partir puis se rendre compte que oupsss on commence à donner des solutions. De temps à autre, on arrive en conseil, tu devrais faire ci, pourquoi tu ne fais pas ça [...] On est tous des entrepreneurs, on a tous nos fermes donc on a toujours tendance à, lorsqu'il y a un problème, tout de suite on veut le régler, puis on est habitué à voir à tout. C'est un réflexe de producteurs que peut-être dans un autre CA, il n'y a pas. (Président A)

Il est aussi possible de relever la présence d'un chevauchement Sollicitation. Le DG révèle parfois s'appuyer sur le P pour le quotidien de la coopérative : « Ça peut être moi qui lui conte quelque chose qui vient d'arriver, puis je lui demande son opinion des fois. »

Enfin, le travail de la dyade semble caractérisé par un chevauchement de type Collaboration. En général, si la gestion des ressources humaines semble relever exclusivement du DG (différenciation du travail), la situation suivante s'apparente plutôt à un chevauchement Collaboration ayant exigé une concertation de la dyade :

Il a fallu que je congédie un employé, pis c'était le fils d'un administrateur. Il y a eu une crise et le P m'a aidé un peu. Il a essayé d'appeler l'administrateur, qui était le père de la personne à congédier [...]. C'était assez majeur comme décision, je savais ce que je faisais. Donc on a travaillé ça ensemble. J'ai senti que j'avais un appui. Il était derrière moi en partant, j'ai été chanceux parce qu'il aurait pu ne pas l'être. Il l'était puis il a convaincu le conseil. (Directeur général A)

Sans mettre en lumière la nature exacte de leur conversation, la citation suivante démontre bien la proximité des acteurs dans les projets de la coopérative : « lorsque l'on se parle, chaque semaine, le P amène ses idées, il est même chez eux à penser à la coopérative, puis là il m'appelle en me disant "j'ai pensé à telle affaire". » (Directeur général A)

Le travail auprès du CA est souvent partagé entre le P et le DG, s'inscrivant au cœur du chevauchement Collaboration :

Il y a des fois, s'il y a quelque chose de plus général qui demande une décision de conseil, le DG va s'adresser directement au conseil, mais la plupart du temps, il va m'en avoir parlé avant afin de voir comment je vois ça, est ce qu'on demande au conseil tout de suite, est ce qu'on attend au prochain CA, est-ce qu'on le fait tout de suite par courriel? (Président A)

Il en est de même pour l'agenda des rencontres, qui est d'abord planifié par le DG, qui ensuite l'envoie au président. Le P commente la proposition et amène des changements s'il y a lieu.

Le travail en tandem vise aussi à stimuler l'implication des membres. Le P exprime que le duo est constamment dans l'organisation d'activités visant à favoriser la rencontre entre les administrateurs et les membres et entre les membres eux-mêmes. À titre d'exemple, l'an dernier le DG a organisé une « tournée des membres » à laquelle le P a participé.

Le duo est également actif dans la mise en œuvre de soirées d'information aux membres. Le DG mentionne que dans un premier temps, les acteurs se consultent et dans un deuxième temps, ils parlent de leurs idées au CA. Ensuite, ils préparent les présentations ensemble, ils échangent. « Je vais monter le squelette et après je vais l'envoyer au P, puis là on va en discuter au téléphone. Fais-tu cette partie-là? Que veux-tu ajouter, de quoi veux-tu parler? C'est pas mal de même que ça marche.» raconte le DG.

Enfin, les acteurs partagent aussi une partie du travail qui concerne les relations avec des partenaires extérieurs. « Quand il y a des projets qui s'en viennent, comme on s'en va voir avec une autre coopérative, bien c'est moi qui y vais avec le DG » (Président A). Le duo se fait parfois accompagner d'autres administrateurs.

5.1.3.3 La complémentarité

5.1.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions

Selon le P, communiquer **fréquemment** est un des facteurs de réussite de la relation. D'ailleurs, il apparaît évident que les échanges sont plus fréquents entre le P et le DG qu'entre les administrateurs et le DG.

Quand tu es administrateur et que tu viens à un CA une fois par mois, t'es au courant de quoi? On est au courant vaguement de comment ça se passe à l'interne et tout, mais je ne sais même pas si tu es au courant de 10% de tout ce qui se passe [...] Mais encore là, moi je suis au courant de 25% à 50% de tout. (Président A)

En ce sens, les acolytes mettent en valeur le fait qu'ils incarnent le point de jonction entre l'association et l'entreprise :

Plus le DG va pouvoir me dire vraiment comment il est bien connecté avec les employés, puis avec le milieu en général, puis plus je vais être capable de dire vraiment ce que le CA veut, ce que nos producteurs veulent, puis ce que je veux [plus la vie démocratique sera un succès]. (Président A)

Les acteurs se contactent par **téléphone** environ **une fois par semaine**, la conversation pouvant durer environ une **trentaine de minutes**. Le DG mentionne d'ailleurs que de son côté, il ne ressent pas le besoin d'établir plus de contacts : « c'est sûr qu'avec les années et l'expérience, j'ai moins de besoins d'appeler le président ». Le **caractère informel** de leurs échanges est aussi bien mis en lumière dans cette citation du DG :

Parfois, le P est même chez eux à penser à la coopérative, puis là il m'appelle en me disant, j'ai pensé à telle affaire. Ça peut autant être lui qui amène un point auquel il a pensé la dernière fois qu'il m'a parlé ou moi qui lui conte quelque chose qui vient d'arriver, puis je lui demande son opinion des fois. C'est en même temps un compte rendu, ça l'informe de la coop. (Directeur général A)

Autrement, ils se **réunissent formellement** avant chacun des CA (pour une durée de deux heures), qui ont lieu une fois par mois, pour préparer l'ordre du jour. Tel que spécifié dans la section portant sur la différenciation du travail, depuis quelques temps, les acteurs ont également instauré des **rencontres formelles** après chaque CA.

Non seulement le P croit que la relation « est une affaire de communication », mais les deux acteurs spécifient l'importance de son **caractère franc, ouvert et clair**. « J'ai l'impression qu'il y a peut-être pas mal d'accrochages qui peuvent se faire dans cette relation-là, tout dépendant des individus. [Il faut] mettre les affaires le plus clair possible et jaser souvent pour éviter des accrochages. » (Directeur général A). Il est aussi possible de relever que des sujets délicats ont été abordés à plusieurs reprises dans la relation, notamment en lien avec les insatisfactions du DG.

5.1.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité

Pour le P, il apparaît évident que l'efficacité de la relation passe par le fait qu'il soit en mesure de préserver un équilibre entre une distance et une proximité par rapport au DG. Toutefois cela semble incarner un défi :

Si le conseil pense d'une manière, puis le DG d'une autre manière, puis que moi je suis plus en accord avec mon DG, là je me dis, est-ce que c'est parce que je ne veux pas déplaire au DG, est-ce que mon jugement est biaisé. Il faut que tu analyses, qu'est-ce qui vient du conseil, qu'est-ce qui vient de lui, les arguments [...] Parce que ça serait facile de dire on se parle juste tous les deux et tiens, tu vas voir ça va arriver, ça va aller vite. Par contre, c'est

pas ça. J'ai d'autre monde puis à l'intérieur du conseil, il y en a qui sont plus pressés, moins pressés, entrepreneurs, conservateurs, puis c'est un équilibre que l'on essaie de préserver aussi. Fait que, il faut que tu réponde à tout ça. (Président A)

C'est de garder tout le temps l'équilibre, être assez proche pour voir si [le DG] a quelque chose avec lequel il est insatisfait ou qu'il a des problèmes [...]. Mais par contre, il ne faut pas être trop proche non plus ou prendre les décisions à sa place, de lui dire « tu devrais faire affaire avec telle place. C'est de garder l'équilibre, c'est ça qui est un défi. (Président A)

5.2 La coopérative B

5.2.1 Les facteurs contextuels

Tableau 8 : La coopérative B

COOPÉRATIVE B						
Type coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. membres sociétaires	Nb. employés	Chiffres d'affaires
Producteurs (approvisionnement)	Modéré	Agriculture	Non obtenu	306	≈ 80	55 millions

5.2.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

Le DG souligne que la coopérative (les finances, les ressources humaines, le CA) va bien depuis 20 ans. Cependant, il révèle qu'il n'y a pas eu de ristournes cette année en raison de résultats financiers moins performants. « Nos membres agricoles ont très bien compris, nos membres consommateurs ont moins bien compris. Certains ont voulu retirer leur capital social. » (Directeur général B)

De manière générale, le DG et le P apparaissent satisfaits de l'implication des membres. Le DG souligne qu'il a vécu un beau moment cette année à cet égard : « À notre AGA [assemblée générale annuelle], ce fut la première fois, depuis que je suis chez dans la coopérative, qu'il y a eu une élection lors d'un AGA pour un poste d'administrateur. » Bien qu'il mentionne qu'idéalement il aimerait que tous les membres participent, en se comparant à d'autres coopératives du secteur agricole il juge que la participation des membres est relativement bonne. Il croit que les membres sentent qu'ils sont propriétaires.

Le DG explique cela notamment par le fait que la coopérative est près de ses membres : « Des valeurs, ce n'est pas facile à présenter, à identifier, à faire vivre, mais j'ai l'impression qu'on y arrive ». Quant au P, il croit que cela est dû au fait que la coopérative se démarque, notamment par le dynamisme de son CA, qui ose des choses :

L'AGA, on va faire ça un dimanche, puis on va organiser une garderie pour les parents qui ont des jeunes enfants. Ça change la dynamique beaucoup. Ça ne prend pas grand-chose des fois, des petits détails qui font que c'est différent et que ça permet d'avancer. (Président B)

Des activités dites commerciales et sociales sont aussi organisées afin de favoriser l'implication des membres. Quant à l'implication des membres administrateurs, elle est aussi soulevée comme un enjeu, ce qui pour le DG n'est pas sans faire écho à leur formation : « Les gens autour de la table, ce sont des agriculteurs. Ce ne sont pas des gens qui ont participé à bien des CA, ils arrivent autour de la table et ne savent pas comment ça fonctionne un CA. » En ce sens, les impliquer dans la promotion de la coopérative, que ce soit pour recruter de nouveaux membres au CA ou mettre de l'avant la distinction coopérative, demeure un défi. En fait, selon le DG et le P, cette promotion serait davantage réalisée par les experts-conseils anciennement appelés les représentants commerciaux.

C'est eux qui ont des relations très très proches, ce sont nos employés qui sont le plus près de nos membres. C'est plus eux qui font la cavale pour faire en sorte d'en intéresser quelques-uns pour justement avoir du sang neuf et du sang jeune aussi. (Directeur général B)

En ce sens, pour le DG, l'arrivée de nouveaux administrateurs, qui sont plus jeunes et adeptes des nouvelles technologies, est un autre défi.

Par exemple, on a une jeune administratrice, ça fait 2 ans et puis elle, elle est très techno, mais elle est bio, donc les engrais, les fertilisants, les pesticides, oublie ça, elle est bio. Donc elle, elle va probablement faire changer les choses, parce qu'on n'a jamais tendu vers l'agriculture biologique, c'est une niche, c'est un marché, il va falloir agir de ce côté-là. (Directeur général B)

Le DG explique un quatrième enjeu qui concerne cette fois le secteur des coopératives agricoles de façon générale. Selon lui, les membres diminuent : certains agriculteurs quittent, d'autres achètent, les fermes deviennent moins nombreuses, mais plus grosses. Puisque la taille des fermes change, les besoins des membres changent également. Pour les acteurs, les coopératives vont devoir suivre la cadence. Le DG exprime que « le défi va être de continuer à les servir alors qu'[elles] seront quasiment rendues plus grosses que [leur] coopérative ».

Il va falloir être à l'affût du besoin, mais que va-t-il être... Moi je me dis qu'il va falloir progresser beaucoup si l'on veut demeurer présent et sentinelle, avoir une raison d'être pour ces producteurs-là. Donc il va falloir être imaginatif pour garder la proximité avec nos membres, pour moi c'est très important, il faut conserver cette proximité entre la coop et ses producteurs si l'on veut garder notre raison d'être. (Président B)

5.2.1.2 Le temps

Tableau 9 : Le temps au sein de la dyade B

	DYADE B	
Nb. années de travail ensemble	23 ans	
Nb. années de travail en dyade	21 ans	
	Président	Directeur général
Occupation actuelle	Chef d'entreprise familiale	Directeur général
Nb. années administrateur/poste	CA : 23 ans Présidence : 21 ans	24 ans
Nb. années dans organisation	23 ans	29 ans

Contrairement à la dyade précédente, cette dyade se caractérise notamment par son ancienneté, elle existe depuis 21 ans et les deux acolytes travaillent ensemble sur le CA depuis 23 ans. Le président de la coopérative B est aussi chef d'entreprise agricole lui permettant de se consacrer à ses fonctions de président en dehors du temps qu'il consacre à sa propre entreprise.

5.2.2 Les facteurs relationnels

Pour le P, « il y a une belle relation de confiance ». Le respect mutuel est le facteur qui domine au sein de la relation. En effet, elle semble empreinte d'estime et de reconnaissance des compétences des individus, de part et d'autre. Pour le P, le DG détient « un parcours sans faute ». D'ailleurs pour les acteurs la reconnaissance serait particulièrement importante du P envers le DG.

Pour faire durer une relation comme ça, de la part du président, parce que moi je suis son patron quelque part, ça prend beaucoup de reconnaissance, de la part du président envers son DG, lui dire que c'est correct, que c'est beau, c'est très important. Et c'est ça qui fait durer les choses, qui fait durer une dyade comme celle-là. Il est important de ne pas seulement critiquer, mais de féliciter. (Président B)

5.2.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.2.3.1 La spécialisation

Le P a une technique en production laitière tandis que le DG possède un baccalauréat en agronomie. Ce dernier dit avoir commencé un certificat en gestion qu'il n'a jamais terminé, autrement, il a suivi des formations dans le cadre du travail. Du côté des expériences de travail, le P est producteur agricole dans le domaine laitier. Il est actuellement maire de sa municipalité depuis 2 ans. Quant au DG, avant son entrée dans la coopérative B, il a travaillé pendant sept ans à la Fédération des coopératives agricoles.

Alors que le P est décrit comme étant un homme ambitieux, visionnaire, doué en relations politiques, le DG se définit comme étant « relativement facile d'accès [...] un peu simple, probablement humble, pas un carriériste ». Le P souligne le fait que le DG est une personne respectueuse et discrète. Il ne brûle pas d'étapes et s'assure que chaque pas est bien posé. Les deux acteurs se décrivent comme des personnes conciliantes.

Les répondants ont donc étudié dans un domaine similaire et ont fait leur carrière dans le domaine agricole. Ils ont également tous deux occupé des fonctions de gestion, l'un étant propriétaire d'une entreprise ainsi que maire de sa municipalité, l'autre étant directeur général de la coopérative. En ce sens, nous qualifions cette dyade de modérément spécialisée, en raison des forces personnelles qui apparaissent généralement différentes.

5.2.3.2 Le *modus operandi*

5.2.3.2.1 La différenciation

La clarification et le respect de la différenciation du travail apparaissent comme des éléments importants du bon fonctionnement de la relation entre le DG et le P, mais aussi de celle avec le CA. Le DG mentionne : « c'est simple [...] parce que je pense que ce sont de bonnes personnes qui ont compris ce qu'elles viennent faire ici autour d'une table [en

parlant du CA], qui ont bien compris c'est quoi un gestionnaire, c'est quoi un administrateur. »

Voici maintenant un peu plus en détail ce que peut représenter le travail de chacun des acteurs. Selon le DG, en tant qu'administrateur, le P travaille du côté de la gouvernance (la vision de la coopérative et son bon fonctionnement). La gestion des membres relève également du travail du président et des autres administrateurs.

C'est arrivé quelquefois que les membres aient appelé directement le président ou une personne du CA, ça c'est correct, ça fait partie de leur travail, car ils représentent les membres [...] En plus de ça, ils ont à questionner, est-ce que l'on atteint nos résultats ou on ne les atteint pas. Quand on atteint nos résultats, quand on s'en va directement où l'on veut aller, quand les membres sont satisfaits, c'est sûr et certain que le CA a moins à intervenir. (Directeur général B)

Quant aux tâches appartenant spécifiquement au P il s'agit :

d'être un bon leader pour le CA, des gens en qui [il a] confiance et qui ont confiance en [lui et de] savoir bien s'entourer [...] Il y a des gens autour de la table qui veulent avancer, progresser, qui ont besoin de services, qui demandent des services, qui en ont besoin, donc ça force l'entreprise à avancer. (Président B)

Le duo révèle que le DG est responsable de l'exécution des demandes provenant du CA, autrement dit, de la gestion de la coopérative : « la gestion des RH, les infrastructures, la gestion financière, le commercial ». (Directeur général B). Le DG croit que son travail réside en grande partie dans le fait de communiquer une information de qualité, c'est-à-dire récurrente et juste. Le DG ajoute également qu'une autre partie de son travail est « d'aller [voir les membres à leur adhésion] dans des entrevues qui vont durer deux ou trois heures, une demi-journée souvent, pour bien leur faire prendre conscience de ce dans quoi ils s'embarquent. »

5.2.3.2.2 *Le chevauchement*

Alors que les derniers paragraphes ont mis en lumière la présence d'une différenciation du travail, les prochains visent plutôt à souligner la présence de chevauchement.

D'abord, au début de leur travail en dyade, il y aurait parfois eu un chevauchement s'approchant du type Intrusion de la part du P. Si ce dernier ne s'est jamais ingéré dans le travail de gestion des ressources humaines du DG, toujours est-il que certaines frontières ont eu à être clarifiées:

C'est arrivé quelques fois que le P a eu un employé qui se plaignait que son patron à lui, donc en dessous de moi, ne faisait pas son travail. C'est sûr et certain que l'on est ouvert, puis c'est bien sûr que le P revenait vers moi. C'est arrivé au début, quelques fois, que je lui dise, tu as bien beau écouter l'employé, mais tu dois lui dire, ce n'est pas moi que tu dois venir voir, ce n'est pas moi le patron. Et ça un moment donné on a mis ça au clair. (Directeur général B)

Les acteurs font part de l'importance du chevauchement de type Collaboration dans leur travail auprès du CA. Ce dernier s'illustre plus précisément dans la préparation de l'ordre du jour des conseils d'administration : « On communique, as-tu pensé à ça, moi si j'ai des choses à ajouter je lui dis, puis pourquoi ce point-là, donc on va en jaser, on va l'éplucher. » (Président B)

L'inspiration du CA vient de la dyade. C'est nous qui apportons l'eau au moulin. Les administrateurs nous aident à développer ça, les idées viennent du DG, de moi, de nos échanges, ensuite on communique avec nos administrateurs et eux développent avec nous. (Président B)

Enfin, les acteurs spécifient qu'ils assistent ensemble aux rencontres du Réseau des coopératives et travaillent ensemble sur certains projets de développement, mettant à nouveau en lumière un chevauchement de type Collaboration :

Je ne veux pas exclure le CA, jamais, mais ce projet-là, on en a beaucoup parlé ensemble. Premièrement, on a rencontré les gens ensemble. On n'a jamais rien fait en catimini, tout le monde était au courant. On allait rencontrer les financiers à deux, bon peu importe. On a pas mal travaillé ça ensemble, avant de se faire une tête et de dire, bon ok, on apporte ça au CA et le portrait c'est ça. (Président B)

5.2.3.3 La complémentarité

5.2.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions

Sur le plan de la fréquence des interactions, le DG souligne le statut particulier du P comparativement aux autres administrateurs : « Je rencontre le P plus souvent que les autres administrateurs. »

S'il n'y a pas de discussion ni d'échange entre le président et le DG ça va pas nulle part, c'est évident. La réussite passe par ça, bien humblement on est la bougie d'allumage du restant, pour les gens autour de la table. (Président B)

On comprend que le P vient rencontrer le DG à la coopérative à raison d'une fois par semaine, en moyenne : « Régulièrement je viens voir le DG, je m'assois à son bureau, on jase. Il présente différents dossiers, différentes demandes qu'il a eues, en moyenne c'est une fois par semaine, l'hiver c'est plusieurs fois par semaine, l'été c'est moins souvent ». La

fréquence des échanges est plus élevée avant les CA. En raison de sa longue expérience, le DG mentionne avoir moins besoin d'échanger avec le P :

C'est sûr et certain que s'il n'y a rien de particulier, je ne communiquerai pas avec lui. Surtout que depuis toutes ces années, moi je suis capable d'en prendre. Probablement qu'au début on se parlait beaucoup plus souvent, là, quand on se parle, on sait ce que l'on a à se dire. (Directeur général B)

La conversation téléphonique est un autre moyen de communication de la dyade souvent utilisé. Ce n'est qu'à l'occasion que les acteurs s'échangent des courriels, plus **particulièrement dans les périodes d'accalmie**. Le DG transmet au CA un suivi des opérations et des changements. Les rencontres ont souvent un **caractère spontané**. Le P mentionne qu'il n'existe **pas de routine de communication** à proprement parler. Leurs échanges se réalisent toujours **dans le cadre du travail**. Ils profitent souvent des rencontres avec les partenaires pour échanger de l'information.

Les interactions se caractérisent par la **transparence** : « On est vrai l'un envers l'autre, il n'y a pas de cachette. » (Directeur général B). A cet effet, les deux acteurs mentionnent avoir abordé des éléments plus délicats.

Depuis 20 ans, il y a eu des hauts et des bas, mais je vous dirais qu'à 98%, on est franc, on est ouvert, on est respectueux quand même, soit de l'erreur faite, soit de l'erreur personnelle, car en 20 ans, il en est quand même arrivé des choses au niveau personnel, autant de son côté que du mien. (Directeur général B)

Il semble que le DG sélectionne l'information importante à partager au P :

C'est sûr et certain que s'il n'y a rien de particulier, je ne communiquerai pas avec lui [...] On arrive parfois à un niveau où là j'ai absolument besoin d'y parler, sinon bien c'est sûr que je n'y parle pas. On ne s'appellera pas juste pour se demander comment ça l'a été cette semaine. François n'est pas comme ça et moi non plus. (Directeur général B)

5.2.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité

Autrement, pour les acteurs, leur efficacité s'incarne dans « leur combinaison » qui se révèle comme étant une « formule gagnante ». Ils décrivent également leur relation comme étant un « bon match » revêtant une « chimie ». Le P révèle même que la réussite de l'entreprise dépend de leur complicité. L'efficacité de la dyade serait même perçue par les employés :

Il y a deux ans on a organisé un party pour les employés, l'été, puis après le party, il y a deux personnes qui sont venues me voir, puis elles ont dit, la journée où toi et le DG allez partir, qu'est-ce qu'on va faire. J'ai dit tout le monde se remplace. Elle a dit vous deux, ce n'est pas pareil. (Président B)

Pour les acteurs, leur bonne entente passe par le fait de préserver la relation patron-subordonné, au détriment d'une relation d'amitié:

Le jour où je voudrai soit critiquer, soit donner une recommandation, si c'est mon grand chum, ça ne marche plus. Alors il faut vraiment que chacun reste de son côté, il ne faut pas que tu traverses la barrière, pour que l'on continue à se dire les vraies choses pendant longtemps. (Président B)

On a une relation amicale, mais on a toujours su, je crois, respecter la ligne entre, il est mon patron, c'est le président du conseil, en réalité c'est le conseil mon patron, mais c'est lui qui représente le conseil donc c'est mon patron [...].C'est sûr et certain que l'on est proche, on se connaît très bien, mais il y a une ligne que l'on n'a jamais franchie. (Directeur général B)

Le P souligne toutefois que, dans les derniers temps, le duo apparaissait moins efficace en raison de l'ancienneté de la relation. « [Les acteurs étaient] peut-être moins allumeurs, parce [qu'ils] se complaisaient dans leurs beaux souliers, ça allait bien, mais [ils ne sortaient] plus beaucoup de [leur] cadre » (Président B). Le DG a d'ailleurs pris la décision de devancer sa retraite qui approchait à grands pas. Dans le contexte où l'entreprise en était à renouveler son plan stratégique, il valait mieux qu'une nouvelle personne soit en poste. Le P aurait peut-être pensé à quitter la coopérative si le DG n'avait pas pris cette décision : « si on veut durer, il faut être imaginatif, il faut oser, il faut autre chose. » (Président B).

5.3 La coopérative C

5.3.1 Les facteurs contextuels

Tableau 10 : La coopérative C

Coopérative C						
Type coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. membres sociétaires	Nb. employés	Chiffres d'affaires
Travail	Fort	Communication	20 ans	11	14	Non obtenu

5.3.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

Selon le DG, la coopérative est là où elle devrait être : le produit domine le marché.

La coopérative a vu son chiffre d'affaires augmenter régulièrement depuis quelques années. Les services se sont élargis, la vie coopérative est toujours excitante, même si on peut la développer. La vie syndicale, les relations de travail se sont calmées. Il y a eu des efforts. Cela a fait partie de notre maturité organisationnelle. (Directeur général C)

La P souligne qu'actuellement, le CA travaille sur la planification stratégique : « on est plus au niveau financier, on n'a pas de grands projets de développement. Les grands projets sont d'augmenter les revenus de la station de radio et maintenir nos parts de marché au niveau de l'écoute. »

Le DG confie que « la vie coopérative n'est pas inexistante, mais dans le quotidien, elle n'est pas très présente ». Elle est parfois évoquée lorsque les acteurs veulent favoriser le travail d'équipe.

Écoutez gang, on est sociétaire, on n'est pas de simples employés pour Astral Média ou pour une grosse compagnie. C'est à nous ici. La vie coopérative finit par être concentrée sur les grands moments que sont les AGA, les AG spéciales et les rencontres du CA. (Directeur général C)

Quant à la participation des membres en AGA, on en parle positivement :

Tout le monde vient. Ha oui...il manque généralement une personne qui est en ondes à ce moment-là. Disons que notre taux d'absentéisme est très bas. On a quand même des petites familles ou des grandes familles, des membres qui ont eu des enfants récemment. On a eu un assez fort taux de maternité dans les dernières années, alors il arrive que ce soit compliqué. (Directeur général C)

De plus, la P ajoute que c'est habituellement à l'assemblée générale annuelle (AGA) « [qu'ils votent] la répartition des excédents, c'est donc là [que la coopérative a son] plus haut niveau de participation. » Quant à l'assemblée générale (AG) de mi-année, la P révèle que c'est plus difficile :

C'est juste une mise à jour. La direction et le CA nous rencontrent, on nous explique on en est où, on prévoit finir avec quel pourcentage, nos dépenses. On regarde un peu la prochaine année à quoi elle va ressembler, c'est plus une rencontre d'information. C'est plus la direction qui parle à cette rencontre-là.

Il y a également la difficulté de trouver un moment qui convienne à tout le monde :

Il y a toujours des gens qui vont dire « oui mais un week-end », puis le soir, il y en a qui travaille tôt le matin, puis ça ne fait pas leur affaire que ce soit le soir, parce qu'ils se lèvent à 3h, donc ça ne leur tente pas de se coucher plus tard. (Présidente C)

Selon les acteurs, la capacité des membres à distinguer leur rôle d'employé de celui de propriétaire et de syndiqué est l'enjeu quotidien, d'ailleurs en partie inhérent au type de coopérative. La formation aurait notamment aidé à contrer cette difficulté, souligne la P.

Parfois il est arrivé que les employés ou sociétaires disent « on aimerait ça avoir plus accès au processus décisionnel, au processus, à la création de projets, mais tout ça dans la vie au travail. Mais la réponse est que c'est un processus de travail et non de coopérative. [...] maintenant on a réussi à départager ça. L'enjeu est moins marquant. (Directeur général C)

Un autre enjeu soulevé par la dyade, qui n'est pas sans faire écho au précédent, est la capacité des administrateurs à incarner un statut de propriétaire et discuter des affaires de la coopérative.

Il n'est pas toujours simple autour de la table de discuter de notions d'affaires, de commerce et de business avec des gens qui sont tantôt animateur, tantôt journaliste, en fait c'est pas du tout leur portée, ce n'est pas leur formation. On est souvent comme artisan, propriétaire, collé sur le programme, sur le problème. (Directeur général C)

Le CA s'est alors doté d'une ressource externe, qui possède une expérience en affaires et coopérative. Cette ressource aide le CA à prendre un peu de recul, souligne le DG.

5.3.1.2 Le temps

Tableau 11 : Le temps au sein de la dyade C

	DYADE C	
Nb. années de travail ensemble	5 ans et demi	
Nb. années de travail en dyade	3 ans	
	Président C	Directeur général C
Occupation actuelle	Journaliste dans la coopérative	Directeur général
Nb. années administrateur-poste	CA : 4 ans et demi Présidence : 3 ans et demi	3 ans
Nb. années dans organisation	5 ans et demi	7 ans

Cette dyade existe depuis trois ans, tandis que les individus travaillent ensemble depuis cinq ans et demi. Ils ont été collègues de travail avant même de siéger ensemble sur le conseil d'administration. Le DG mentionne qu'en effet « c'est une relation qui est antérieure au rôle

de présidente de la P et à mon rôle de directeur général. » Tout comme les deux premières coopératives, la P consacre du temps à ses fonctions de présidente en dehors de son horaire de travail régulier à temps plein. La P cumule 4 ans d'expérience comme administratrice.

5.3.2 Les facteurs relationnels

La **confiance mutuelle** entre le président et le directeur général a été explicitement nommée comme étant une dimension importante de la relation dyadique.

Si le DG est à couteaux tirés avec le président ou la présidente [qui lead le CA] c'est certain que ce n'est pas une bonne situation parce que le CA est appelé à discuter du travail du DG en son absence, le CA est appelé à l'évaluer, à réviser ses conditions financières, à réviser son contrat, est appelé à prendre des décisions à son sujet, des décisions d'employeur à son sujet. Alors s'il n'y a pas de confiance, ça amène les gens sur une zone d'inconfort. (Directeur général C)

Autrement dit, le DG soulève l'importance de la confiance de la P à son égard en raison de son rapport d'influence auprès du CA.

Le DG relève ensuite la présence d'une certaine **vision mutuelle** : « on a quand même une certaine unicité de vue concernant ce à quoi devrait ressembler la vie de notre coopérative. Si on passait le jour et la nuit sur trop de sujets [qui nous opposent], je ne pense pas qu'on pourrait travailler ensemble. » La P renchérit à son tour sur l'importance du partage de la vision : « Un des rôles de la dyade c'est d'être ensemble et de donner la même réponse. C'est d'avoir le même discours. Parce que si on a des discours différents, oups, le membre-employé est un peu mêlé. » Néanmoins les deux acteurs relèvent qu'ils ne pensent pas toujours de la même manière :

La P est capable de me dire qu'elle est en désaccord, mais on peut fonctionner quand même. Les désaccords ne sont pas fréquents, mais parfois on n'est pas sur la même longueur d'onde, forcément. On est capable d'être en désaccord sans que ça se complique. (Directeur général C)

Pour la P, il en ressort des points constructifs : « Je pense que des fois, sur le coup, on prend ce que l'autre nous dit, on n'est pas tout à fait d'accord, mais ça fait germer d'autres idées. ».

Pour justifier leurs désaccords, le DG fait allusion à leurs expériences de travail antérieures qui sont différentes et à leur écart d'âge. Ces différences créent toutefois un

défi : « sinon on commence à avoir une pensée magique et ce n'est pas comme ça dans la vie » (Directeur général C).

Quant à la dimension du **respect mutuel**, bien que les acteurs n'en fassent pas explicitement mention, elle est observée dans la reconnaissance de compétences chez l'autre. Effectivement, les acolytes se reconnaissent mutuellement des forces. Alors que le DG relève la rigueur de la P, celle-ci met de l'avant les talents de communicateur du DG. Enfin, le DG souligne que les deux individus seraient « très à l'écoute » de l'un et de l'autre, témoignant ainsi d'une forme de **soutien mutuel** au sein de la dyade.

5.3.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.3.3.1 La spécialisation

La présidente possède un DEC technique en Art et technologie des médias ainsi qu'un baccalauréat multidisciplinaire tandis que le DG détient un baccalauréat ès arts spécialisé en communication. Il dit avoir suivi des cours optionnels en gestion et en marketing lors de sa formation. Il a également eu l'occasion de suivre des formations continues en emploi dans le domaine de la gestion.

Journaliste au sein de la coopérative depuis cinq ans et demi, la P en est à sa deuxième expérience de travail. Elle mentionne que sa première expérience en journalisme fut plutôt brève. Quant au DG, avant d'être directeur général (depuis 2012), il a occupé le poste de directeur de produit pendant environ quatre ans. Auparavant, il avait travaillé au sein de petites entreprises de marchés locaux, en région plus éloignée, comme animateur (environ 20 ans) et comme gestionnaire en programmation. Cette carrière en programmation s'est poursuivie au sein d'une plus grande organisation pendant huit ans avant qu'il n'atterrisse à la coopérative C. La P souligne d'ailleurs l'expérience du DG comme étant une force importante : « je trouve que le DG a beaucoup plus de bagages que moi. » L'une des forces de la P est « qu'elle est très studieuse, que c'est une personne qui est très bonne avec ses dossiers » (Directeur général C). Elle connaît très bien la loi des coopératives. La P souligne la force du DG en matière de communication publique et relation externes, force qu'elle dit ne pas avoir.

Enfin, bien que leurs domaines d'études et de travail soient similaires, il n'en demeure pas moins que le DG a beaucoup plus d'années d'expériences que la P, dont plusieurs années au sein de postes de gestion. De plus, il appert que les acolytes se distinguent sur le plan de leurs forces personnelles. En ce sens, nous qualifions cette dyade de modérément spécialisée.

5.3.3.2 Le *modus operandi*

5.3.3.2.1 La différenciation

Une partie du travail s'avère différenciée, suivant la logique de la séparation structurelle des rôles de président et de directeur général. Garder le bon chapeau au bon moment apparaît primordial dans cette coopérative de travailleurs, un défi qui est surtout présent pour les administrateurs.

La P affirme certaines fois pendant les entretiens qu'elle « se [voit] vraiment au même niveau que les autres administrateurs », mis à part qu'elle détient une voie prépondérante en cas de vote. Elle mentionne également que ce n'était pas un poste auquel elle aspirait, donc elle ne prend pas tout sous sa charge. Quant au DG, il ajoute que ce contexte influence le type de *leadership* assumé par la P : « je dirais que parfois, les présidents et présidentes ne sont pas présidents parce qu'ils le voulaient, ils le sont parce que personne ne voulait le faire. Dans ce temps-là, c'est différent comme *leadership*. »

La P arrive tout de même à nommer ce qui distingue son travail de celui des autres administrateurs : « moi je veux vraiment m'assurer [...] qu'on représente les membres aussi comme administrateurs. » Elle est responsable d'animer les CA et les AG (annuelle et de mi-année) ainsi que de trancher en cas d'égalité des votes. Elle a aussi pour responsabilité de donner de l'information coopérative. En effet, le DG mentionne qu'il « [lui] garde de la place dans les communications au groupe pour des messages coopératifs de type infolettre ou dans une réunion d'équipe ». Il peut s'agir de « saluer tel nouveau membre qui est arrivé ou de présenter ce qui a été discuté lors d'un colloque d'intercoopération ». D'autres tâches spécifiques de la P consistent à s'assurer que l'organisation respecte la loi des coopératives et de réviser les prévisions financières du DG avant qu'elles ne soient présentées au CA :

Je suis assise chez moi, j'ai le document et je regarde. Ok il prévoit tant d'augmentation de pourcentage de coûts pour telle chose. Je ne questionne pas les moyens car ils lui appartiennent, je n'ai pas à poser des questions sur tout. Mais je regarde, ça concordes-tu. Des fois ça suscite des questions. Des fois tu as juste prévu un pourcentage X d'augmentation des revenus, pourquoi, pourquoi moins de dépenses, pourquoi plus de dépenses. Sur le plan financier, des fois, il y a eu des incertitudes quant à la période de probation d'employés. Dans ce temps-là, je vais regarder la loi et je cherche l'article dont j'ai besoin. Je m'assure beaucoup de ça. (Présidente C)

Enfin, la P a la tâche de communiquer au DG les points de l'évaluation réalisée par le CA : « c'est un rôle qui relève de moi. Pas de faire l'évaluation, mais de faire le message. » Elle spécifie qu'elle est accompagnée du membre externe. Bien que le DG souligne que « ce ne sont pas les individus qui [sont son patron], mais l'institution qui est assise ici, de qui [il] relève », il ajoute tout de même qu'en principe, la P est la représentante du patron collectif, soulignant ainsi son statut privilégié comparativement aux autres administrateurs. Pour le DG ce statut est justement à considérer dans le processus de la relation :

Si le DG est à couteaux tirés avec le président ou la présidente c'est certain que ce n'est pas une bonne situation parce que le CA est appelé à discuter du travail du DG en son absence, le CA est appelé à l'évaluer, à réviser ses conditions financières, à réviser son contrat, est appelé à prendre des décisions à son sujet, des décisions d'employeur à son sujet.

Le travail du DG, quant à lui, consiste globalement à « mettre en œuvre par des moyens de gestion [les] politiques mises de l'avant par le CA (Directeur général C) », qu'il considère comme des supra moyens. Selon lui, les « petits moyens » ne sont pas discutés au CA puisqu'ils relèvent de son travail. Dans le quotidien ces « petits moyens » consistent en plusieurs points : la gestion du personnel (le montage des grilles horaire, la supervision des animateurs de radio et de la production ainsi que la rédaction), la direction du produit, la gestion des finances au quotidien ou encore la responsabilité des relations avec l'extérieur, comme les autorités réglementaires. Il est également responsable de tout l'aspect marketing ainsi que des relations avec le monde coopératif externe et interne. Finalement, il incombe au DG de s'occuper de rencontrer les membres auxiliaires :

Alors quand on embauche Mme X qui se joint à nous comme animatrice c'est à moi de lui enseigner sur le fait que nous sommes une coopérative et comment ça fonctionne. Puis quand on est membre, voici les devoirs d'un sociétaire. (Directeur général C)

5.3.3.2.2 *Le chevauchement*

Les entretiens ont mis en lumière différentes zones de chevauchement du travail entre le CA, la P et le DG. Tout d'abord, bien que la gestion des opérations, c'est-à-dire la mise en œuvre des orientations du CA, appartienne au DG, il semble qu'il y ait parfois des interventions du côté des administrateurs et de la P dans cette gestion. La citation suivante laisse entendre l'existence d'un chevauchement de type **Intrusion** :

Quand tu es président ou administrateur, tu as un désir de t'impliquer, tu as un désir de faire croître ton entreprise. Puis des fois, tu peux avoir des idées, qui sont des moyens, qui finalement relèvent de la direction. Donc des fois tu veux des choses et le défi c'est de ne pas t'impliquer dans les moyens. (Présidente C)

Nous remarquons aussi la présence d'un chevauchement de type **Collaboration** entre le CA, la P et le DG : « je pense que ton DG va bien exercer ses fonctions et va être à l'aise dans son poste s'il a le CA qui travaille avec lui plutôt que contre lui. » (Présidente C). La réalisation de la planification stratégique incombe davantage au DG, laquelle doit être entérinée par le CA. Les acteurs ont aussi mis leurs efforts en commun dans la réalisation de la refonte du règlement numéro 1 qui décrit la coopérative. Ce projet a été mené avec tout le CA et parfois seulement avec la présidente.

Le tandem en tant que tel s'inscrit premièrement au sein d'un chevauchement de type **Sollicitation**.

En principe je ne devrais pas discuter des moyens avec la présidente. [Toutefois], une des difficultés dans le travail, dans une unité comme la nôtre, avec 10 ou 12 personnes, c'est que contrairement à d'autres unités où j'ai travaillé dans ma vie, où j'avais des collègues directeurs, même au niveau direction j'avais des patrons avec qui je pouvais discuter et me faire challenger, mais ici c'est différent parce qu'avec le CA, on ne parle pas nécessairement de moyens au quotidien, parce que ça finirait par être un comité de gestion et ce n'est pas un comité de gestion. Alors c'est pourquoi je partage certaines stratégies, certaines grandes orientations, certains enjeux avec la présidente pour voir son opinion. (Directeur général C)

Deuxièmement, la P élabore au sujet du chevauchement de type **Délégation**. La P mentionne qu'elle préfère souvent laisser les tâches de représentation externes au DG :

Il y a des fois que l'on demande à la présidence de le faire, mais je ne suis pas la personne la plus à l'aise de parler publiquement devant un groupe de notre coopérative et de répondre aux questions. Je trouve que le DG a beaucoup plus de bagages que moi. Donc souvent si les gens sont à l'aise que ce soit la direction qui y aille, je le laisse aller. (Présidente C)

Troisièmement, un chevauchement de type **Collaboration** est remarqué notamment à l'égard de la formation des membres (bien que le DG dise qu'il est plus concerné que la P au

sujet de cette responsabilité). Dans le passé, ce chevauchement fut parfois le produit d'une négociation entre les acteurs. En effet, selon le DG, il appartenait toujours à la direction générale de rappeler aux membres employés leurs droits et responsabilités d'administrateurs versus d'employés : « auparavant c'étaient les DG qui jouaient le rôle du gros méchant, qui rappelle toujours, on s'est entendu la P et moi pour se partager ce rôle. » Comme le mentionne le DG, « parfois ce n'est pas qu'il y a de la malveillance, mais les gens sortent du rôle [adéquat pour la situation]. Alors il faut que quelqu'un fasse un rappel. »

Enfin, le tandem travaille conjointement à la préparation des rencontres du CA ainsi que des AG annuelles et spéciales. Toutefois, la P prend soin de souligner qu'ils ne travaillent pas juste en dyade. « Je veux dire, on travaille beaucoup le CA ensemble, oui l'ordre du jour et tout ça, je le fais juste avec Guy. Mais c'est vraiment le CA ensemble. » (Présidente C).

5.3.3.3 La complémentarité

5.3.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions

Les acteurs se côtoient dans le quotidien de leur travail. La P souligne cependant que son temps est plutôt mobilisé pour son emploi de journaliste que pour ses fonctions de présidente. La fréquence des contacts du DG avec la P est plus élevée qu'avec n'importe quel autre administrateur : « C'est moins compliqué de parler à une personne que de parler à tout le monde. » (Directeur général C).

Selon le DG, « il n'y a **pas de routines d'établies**, sauf de saluer quotidiennement chacun des employés » dont la P. De manière plus formelle, les acteurs se réunissent avant chacun des CA (pour en préparer le contenu). Pour le DG, il semble clair qu'une communication transparente favorise la relation dyadique : « Je pense que l'on est transparent, on est vrai, on se dit les vraies affaires. » Il spécifie « qu'à chaque fois qu'il y a un moment qui détermine la bonne marche de l'entreprise [il] rencontre la P et il lui [fait] un résumé [...] C'est de l'information qu'elle doit avoir pour être capable de bien se préparer pour son CA. » (Directeur général C).

5.3.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité

La qualité de la relation est soulignée comme étant importante par le DG. Ce dernier dépeint les acteurs comme des complices. Pour lui, dans une organisation comme une

coopérative, si la relation avec la présidence ou le CA n'est pas bonne, cela crée un inconfort dans le quotidien. En fait, « une mauvaise relation avec la présidence finirait par déteindre sur le CA et ça compliquerait le travail au quotidien ultimement. »

Il importe de rappeler que dans la coopérative de travailleurs, l'efficacité du travail de la dyade repose sur la capacité de « porter le bon chapeau au bon moment » (Présidente C). Ainsi, la P est à la fois journaliste (subordonnée au DG dans sa position d'employée) et la présidente du CA (en autorité à l'égard du DG). Cette même réalité se permute pour le DG :

Je peux aussi bien avoir une rencontre comme directeur du produit avec mon animateur du matin et je peux lui faire une rencontre d'évaluation, puis le lendemain je peux être assise en face de lui ici, dans une séance du CA. (Directeur général C)

5.4 La coopérative D

5.4.1 Les facteurs contextuels

Tableau 12 : La coopérative D

Coopérative D						
Type coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. membres sociétaires	Nb. Employés	Chiffre d'affaires
Travail	Fort	Foresterie	37 ans	248	≈ 450-500	30 millions

5.4.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

Les acteurs révèlent que le secteur de la foresterie sort à peine de crise. Puisque la marge est mince au niveau des profits, tout repose sur l'organisation du travail et la logistique des opérations, souligne le DG. L'organisation a peu d'emprise sur la négociation des prix. Le P explique que le duo devra travailler à l'augmentation des surplus, étant donné que la situation a été difficile depuis 2006. Les conséquences de la crise forestière se feraient encore sentir chez les employés :

Les membres n'ont pas de ristournes. Pour plusieurs c'était leur fonds de pension. [...] Alors quand tu parles de fibre coopérative, de travail d'équipe, aidons-nous et travaillons ensemble, ils ont un peu de difficulté. Ici la fibre coopérative ils l'ont perdue parce qu'ils ont investi beaucoup d'argent dans des usines. Ils ont perdu de l'argent dans ces usines-là, puis pour rester en vie, toutes les parts sociales que les gens ont mises ont été perdues. (Directeur général D)

Un autre enjeu soulevé par le DG est la capacité des administrateurs à occuper leur fonction :

Il faut planer un petit peu plus haut que les opérations. Souvent ils sont dans le quotidien. C'est sûr que c'est assez transparent, ils savent tous comment ça se passe, ils sont alors en mesure de poser des questions. [...] Quand on arrive à des sujets comme celui des équipements que l'on possède "les gens arrivent-ils, nos membres arrivent-ils, nos finances sont-elles correctes", c'est pas facile. C'est pour ça qu'ils leur donnent une formation parce que nécessairement quelqu'un qui lâcherait quelqu'un de lousse comme administrateur, premièrement avec tout ce que ça prend pour être administrateurs, il n'aurait probablement pas cette vision-là un petit peu plus élevée. Il agirait probablement en conséquence au quotidien. (Directeur général D).

Le P met en lumière le défi de la participation et du sentiment d'appartenance des membres. La célébration des 30 ans du centre de production de plans forestiers est une initiative qui est mise en branle dans l'optique de stimuler la vie coopérative.

Je t'avoue que c'est un noyau plutôt restreint qui participe. Le sentiment d'appartenance est à travailler. La crise forestière a altéré quelque peu la participation, donc il y a beaucoup de travail à faire pour ramener le sentiment d'appartenance des membres envers la coopérative. Ils portent surtout leur chapeau de travailleur, ils portent moins leur chapeau membre de la coopérative. La participation aux AGA est plutôt limitée. (Président D)

En somme, le défi est d'amener chacun à voir la coopérative comme son entreprise :

[...] que chacun travaille en symbiose avec les autres travailleurs. La coopération ça se vit à tous les niveaux, ça se vit dans notre travail, à l'AG, dans la vie de tous les jours, mais pour ça, il faut développer le sentiment d'appartenance. Le grand défi est de conscientiser les membres à l'importance de participer au bon fonctionnement et de s'impliquer. (Président D)

5.4.1.2 Le temps

Tableau 13 : Le temps au sein de la dyade D

	DYADE D	
Nb. années de travail ensemble	1 an et demi	
Nb. années de travail en dyade	1 an et demi	
	Président	Directeur général
Occupation actuelle	Employé de la coopérative	Directeur général
Nb. années administrateur/poste	CA : 20 ans Présidence : 19 ans	1 an et demi
Nb. années dans organisation	27 ans	1 an et demi

La dyade de la coopérative D est une des plus jeunes de l'échantillon en raison de l'arrivée du directeur général il y a seulement un an et demi. Quant au président, il siège sur le conseil d'administration depuis 20 ans et il est membre travailleur depuis 27 ans. Le P a plus d'ancienneté que le DG dans l'organisation. Le P occupe un emploi à temps plein au sein même de la coopérative.

5.4.2 Les facteurs relationnels

Selon le P, « il doit y avoir un climat de confiance. La confiance c'est la base, on ne peut pas travailler avec un directeur général si ce climat de confiance là n'est pas là. »

Concernant la vision mutuelle, le P exprime que les acteurs ont la volonté d'assurer une gestion saine et efficace de l'organisation et d'assurer son développement, dans les principes coopératifs. « On travaille vraiment en synergie, il ne peut pas y avoir un contre-courant entre l'administration et la gestion de la coopérative. » (Président D). Le DG révèle que les quelques fois où des différents ont surgi, la dyade a essayé de se rencontrer avant le CA ou avec celui-ci. Aucune information à l'égard du respect mutuel et du soutien mutuel n'a pu être colligée.

5.4.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.4.3.1 La spécialisation

Le P détient un DEC en foresterie alors que le DG possède un baccalauréat en tant qu'ingénieur forestier. Travaillant dans la coopérative depuis 27 ans, le P occupe actuellement le poste de surintendant aux opérations sylvicoles et aux travaux non commerciaux (dans la gestion). Le P a été travailleur autonome dans le domaine de l'immobilier ce qui lui a permis d'acquérir des aptitudes en administration l'aidant à ses fonctions de P. Quant au DG, il a travaillé pendant 23 ans pour une société d'État dans le domaine de la foresterie, dont plusieurs années à des postes de direction (directeur général des opérations, directeur d'usine).

Somme toute, les acolytes ont étudié un domaine similaire et ils ont fait carrière dans le domaine de la foresterie. Ils ont cependant occupé des postes différents, le DG ayant eu une carrière de directeur importante. Nous n'avons pas pu recueillir de commentaires soulignant les forces personnelles de l'un et l'autre, il nous est donc difficile de conclure à l'égard de la spécialisation de la dyade. Toutefois nous savons qu'elle se situe dans la catégorie peu ou modérément spécialisée.

5.4.3.2 Le *modus operandi*

5.4.3.2.1 La différenciation

Dans le cadre de cette coopérative, il a été difficile de départager le travail en dyade sous la forme directeur général et président de celui sous la forme directeur général et surintendant aux opérations sylvicoles et aux travaux non commerciaux. Le DG révèle qu'«[il n'a] pas une relation directe avec le P car il est aussi surintendant aux opérations des sylvicoles et aux travaux non commerciaux. » Il s'agit alors davantage d'une relation entre lui et l'employé. Les prochains paragraphes visent à exposer certains aspects qui sont tout de même apparus évidents concernant la relation P-DG.

Il existe une différenciation du travail au sein de la dyade suivant la logique de la séparation structurelle des rôles entre président et directeur général. Le respect de ces espaces différenciés a été nommé comme étant important au bon fonctionnement de la relation. Le P souligne « qu'il faut connaître les limites de l'un et de l'autre. Au niveau de

l'administration, le CA travaille les affaires de la coopérative, tandis qu'il délègue la gestion au DG ».

D'une part, le P définit son travail comme celui d'un administrateur. Il participe alors à « donner une base suffisamment large [au DG] pour qu'il puisse arriver à assurer la gestion des opérations de façon satisfaisante pour l'entreprise et pour les membres. »

D'autre part, une partie du travail du P ne relève que de son rôle de président. Il souligne son rôle de gardien du suivi quotidien des activités et du bon fonctionnement de la coopérative. « On le surveille, avec des indicateurs, j'ai installé un tableau de bord au sein des rencontres du CA au travers duquel on est capable de suivre toutes les opérations financières et autres. » (Président D). Il s'agit entre autres de s'assurer qu'il y ait une communication adéquate entre la haute gestion et le CA. Le P souligne son animation d'un huis clos à chaque rencontre du CA. Son travail consiste aussi à s'assurer que les administrateurs comprennent bien leurs rôles et demeurent à l'intérieur de ceux-ci au moment approprié. Les convocations de l'AGA ainsi que le traitement des dossiers de commandite relèvent également de sa responsabilité.

Quant au directeur général, de manière globale, son mandat vise à atteindre les objectifs qui lui sont donnés par le CA. Son travail consiste en « la planification, la direction, le contrôle de la coopérative, la préparation des budgets, le suivi des activités et normalement, les relations avec les municipalités » (Directeur général D). Il doit aussi « négocier des contrats sur une base annuelle avec le gouvernement, avec les clients » (Directeur général D). Enfin, il s'assure de la rentabilité de la coopérative.

5.4.3.2.2 Le chevauchement

Malgré une division du travail existante, certaines zones de chevauchement apparaissent. Il est possible de remarquer que le DG fait allusion à la présence du chevauchement de type **Intrusion** entre le CA, voire le P, et lui-même. Le DG met en lumière la difficulté des administrateurs incluant le P à « se mettre au-dessus des opérations du quotidien (Directeur général D)» signifiant leur tendance à basculer dans la gestion. Ce chevauchement Intrusion semble d'autant plus accentué dans un contexte où les administrateurs sont aussi des travailleurs qui sont constamment dans le quotidien des activités de la coopérative. La clarification du travail ressort alors comme un enjeu du partage du travail.

Au sein de la dyade exclusivement, on retrouve en premier lieu un chevauchement de type **Sollicitation**. Effectivement, le DG semble faire appel au P pour certains de ses dossiers : « Si le DG a des questionnements, on va se rencontrer, puis on va analyser le dossier en question » (Président D). Ce type de chevauchement a été spécialement mis en lumière à l'entrée en fonction du DG, il y a moins de deux ans, à l'égard de la gestion des ressources humaines. Voici une citation du DG qui l'exprime bien :

Un moment donné j'ai dit, " ok on est une coopérative, mais peut-on mettre à pied tout le monde, peut-on donner des avis disciplinaires au monde, peut-on mettre de la discipline? " Le P m'a dit oui... Une chance qu'il m'a dit oui, parce que j'avais des adversaires dans le processus de certains dossiers. Il a fallu que je parle un petit peu plus fort puis que je serre la vis. Il m'a donné à 100% son aval. Dans ce contexte-là, je suis allée plusieurs fois lui demander conseil afin de savoir jusqu'où je pouvais aller. (Directeur Général D)

Le travail auprès du CA semble être un terrain propice aux dynamiques de chevauchement de type Collaboration. Le P mentionne : « On échange, on a des rencontres privées qui sont hors CA pour assurer un suivi, pour s'assurer que l'on s'en va dans la bonne direction. On travaille vraiment en synergie ». Une tâche plus spécifique serait la préparation de l'ordre du jour. Le P reçoit une proposition du DG et continue le travail : « Il y a certains points plus précis que je vais regarder avec le DG. Je peux aussi amener des points à discuter avec lui qui ne sont pas à l'ODJ. » (Président D).

Le chevauchement Collaboration est également bien illustré dans la réalisation du plan stratégique. À l'entrée en poste du DG, il y a un peu plus d'un an, ce fut l'un des dossiers ayant engagé à la fois le DG (ainsi qu'un comité de mise en œuvre) et le P.

Bien que les relations externes concernant entre autres les dossiers financiers et politiques soient en partie assurées par le DG (tel que mentionné dans la différenciation), le P ajoute que parfois, pour certains dossiers plus importants, les acteurs collaborent (chevauchement Collaboration) :

[...] des signatures de contrats, des ententes financières, avec Investissement Québec, des banquiers, des ententes contractuelles, des activités communautaires, des représentations politiques, tout dépendant des besoins. On est allé jusqu'au parlement à Québec pour rencontrer le ministre il y a une couple d'années, donc tout dépendant de la situation et du sujet. (Président D)

Pour le P, il est important « que la représentation soit faite par le directeur général ou par les deux [le DG et le P] parce que ça démontre l'état du contact entre le directeur général et le conseil d'administration. »

« Au cours des dernières années, il y a eu des moments où il n’y avait pas de directeur général, où [le CA devait] engager un nouveau directeur général. Il y a donc eu des temps où il y a eu une partie du rôle du directeur général que le président devait tenir. » (Président D). Bien que le type de chevauchement mis en relief ne concerne pas la dyade actuelle, il n’en demeure pas moins qu’à un moment de l’histoire de l’organisation, le P s’est trouvé dans un chevauchement de type Duplication. On comprend que dans ce cas-ci, le P duplique la fonction de directeur général et non l’individu.

5.4.3.3 La complémentarité

5.4.3.3.1 Fréquence et nature des interactions

Bien qu’ils travaillent ensemble, le DG et le P ne se côtoient pas quotidiennement, puisque ce dernier est à l’extérieur quelques jours par semaine. La plupart du temps, les individus échangent plutôt en tant que DG et surintendant aux opérations sylvicoles et aux travaux non commerciaux (poste du P au sein de la coopérative). Il apparaît important que le P soit tenu à jour quant aux enjeux qui se vivent dans l’organisation, et ce, plus que quiconque au CA. Le P met de l’avant que les acteurs échangent régulièrement, tout dépendant des dossiers et des besoins : « Ça peut être une fois par semaine, deux fois par mois, à part les CA, tout dépendant du nombre de sujets ou de dossiers à suivre et aussi de la chaleur du dossier en question. Il y a des dossiers plus chauds que d’autres. Certains dossiers sont en suivi continu ».

Le P révèle que les rencontres entre le DG et le P sont **toujours planifiées (formelles)**. Normalement, les acteurs ne se rencontrent pas systématiquement avant chacun des CA, le DG mentionne toutefois qu’ils l’ont fait quelques fois dans des circonstances particulières. La plupart du temps les acteurs **privilégient la communication en personne**, mais les **courriels et le téléphone ne sont pas exclus**.

Ça prend nécessairement de la **transparence** pour que ça fonctionne. Si tu joues à la cachette avec tout de sorte de choses qui se passent, bien un moment donné ça ne fonctionne pas. C’est naturel d’être transparent. Toutefois, sans être trop transparent afin que le P ne devienne pas trop pointilleux. (Directeur général D)

On voit ainsi que le DG procède à un certain tri des informations.

5.4.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité

Les acteurs se montrent satisfaits à l'égard de leur relation, elle « est super bonne (Directeur général D) ». Cette dernière est perçue comme complémentaire et synergique par les acteurs. Le DG spécifie toutefois que la relation peut être ambiguë en raison du type de coopérative (de travailleurs), et ce, pour tous les administrateurs, incluant le P.

Au début ça faisait spécial parce que je n'avais jamais connu ça moi, un président de CA qui travaille pour nous, mais pas au même niveau. Des fois j'étais un peu mal à l'aise, mais aujourd'hui ça va. (Directeur général D)

Reconnaître le moment opportun pour agir à titre d'administrateur ou d'employé appert alors un enjeu. Ainsi, le DG spécifie que lorsqu'il souhaite discuter avec le président, il lui dit : « je viens te parler pour un dossier concernant le président du CA. ». L'efficacité du travail en dyade semble passer par la clarification du type de relation.

5.5 La coopérative E

5.5.1 Les facteurs contextuels

Tableau 14 : La coopérative E

Coopérative E						
Type coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. membres sociétaires	Nb. employés	Chiffre d'affaires
Consommateurs	Faible	Finance	Non obtenu	15 000	Non obtenu	Non obtenu

5.5.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

Il se dégage plusieurs enjeux du contexte d'affaires actuel de la coopérative. Tout d'abord, pour le DG, alors que la coopérative détient une grande partie du volume d'affaires au Québec, il explique qu'elle est toutefois parmi les dernières aux sondages à la satisfaction. Il mentionne qu'elle doit donc améliorer plusieurs aspects concernant le service à la clientèle : « C'est que la démographie change. Les jeunes ne recherchent pas exactement la

même chose que les *baby-boomers* recherchaient et c'est ce qu'on essaie de corriger. » Selon lui, la coopérative n'est pas suffisamment proactive, le membre n'est pas suffisamment pris en charge. Un dernier sondage auprès du public révélait que :

[...] pour les plus âgés, l'implication dans la communauté est extrêmement importante. Pour les plus jeunes, c'est "*what's for me?*". Pour les employés, une coopérative c'est un CA par des membres et la ristourne. La ristourne ce n'est jamais venu pour le public. Il y a donc un méchant biais de perception et c'est là-dessus qu'au niveau communication on doit travailler. Parce que pour les membres qui viennent ici, pour les jeunes qui s'achètent une première maison, qu'est-ce qui est important? C'est le taux d'intérêt et "qu'est-ce que ma coopérative me donne". C'est très difficile, la compétition est extrêmement féroce quand on est rendu sur des taux de 5 ans en bas de 3%, il n'y a pas une grande marge de négociation. C'est donc d'essayer de faire ressortir les avantages d'être membres d'une coop. Moi ce que je pense, c'est que le seul avantage que l'on peut offrir c'est la prise en charge. Un service extraordinaire. Mais on n'est pas là. (Directeur général E).

Ensuite, la coopérative doit viser une croissance de 8% à 12% de son volume affaires, de ses prêts et de ses placements. En fait, pour le P il s'agit du principal défi :

Actuellement, ça nous coûte tout près de 80 sous pour produire un dollar. Tandis que dans les grandes banques, ça leur coûte 56 sous. Donc quand les grandes banques partent des offensives sur les taux hypothécaires, ça nous fait mal, parce qu'on a moins la capacité de suivre. Donc l'objectif 2018 c'est d'être rendu à 65 sous pour produire 1\$. Il y a alors une belle marge à diminuer, c'est-à-dire de réduire le coût de production. Il y a 2 façons : soit d'augmenter les ventes rentables ou de couper les dépenses. (Directeur général E)

Pour le DG, il semble que le défi associatif crucial concerne l'implication des membres. Il constate en effet qu'il y a peu de participation en AGA :

Sur 15 000 membres, quand on a une centaine de personnes c'est une belle AG. Pour moi, le bât blesse un peu là. [...] La démocratie... c'est toujours le même groupe qui vient, remarquez bien que c'est le CA qui décide, qui donne les grandes orientations de la caisse. Mais je pense que la démocratie, c'est plus difficile qu'on pourrait le croire. (Directeur général E).

Pour le DG, le vote électronique apparaît comme une solution prometteuse. Le P abonde dans le même sens :

Les gens aujourd'hui sont tous bien occupés, ils manquent de temps. Une façon de les rejoindre c'est par l'électronique, c'est par le Web, par le site Internet. D'ailleurs on a un site Internet qui fonctionne très bien, les gens ont plein de pub, d'informations, ça rejoint plus les jeunes.

Malgré tout, « les membres ont un sentiment d'appartenance à leur caisse en raison que c'est en lien avec leur groupe de travail » (Président E).

Le DG met aussi de l'avant l'enjeu de la centralisation au sein du mouvement des coopératives financières :

Antérieurement, les coopératives étaient totalement indépendantes. Ça ne fait pas toujours l'affaire de tout le monde autour de la table. Il y a des membres autour du conseil qui sont là depuis longtemps. Eux, ils veulent garder leur autonomie, ils veulent avoir le droit de faire ce qu'ils veulent.

5.5.1.2 Le temps

Tableau 15 : Le temps au sein de la dyade E

	DYADE E	
Nb. années de travail ensemble	9 ans	
Nb. années de travail en dyade	4 ans	
	Président E	Directeur général E
Occupation actuelle	Retraité	Directeur général
Nb. années administrateur/poste	CA : 20 ans Présidence : 4 ans	6 ans et demi
Nb. années dans organisation	Non obtenu	9 ans

La dyade existe depuis 4 ans. Alors que le directeur général siège sur le CA depuis 9 ans, le président, lui, y est depuis 20 ans. Les individus travaillent donc ensemble sur le conseil d'administration depuis l'arrivée du directeur général, il y 9 ans.

5.5.2 Les facteurs relationnels

Il ressort d'abord que les acteurs partagent les mêmes idées, la même vision de l'entreprise et de sa réussite. Le DG insiste sur le fait que cette vision mutuelle incarne l'élément clé de la réussite du travail conjoint : « Si on n'allait pas dans le même sens, ça ne marcherait pas. Si moi j'essaie d'influencer d'un bord et le P de l'autre, ça ne peut pas marcher. Il faut qu'on marche ensemble ». Il croit que le peu de désaccords rencontrés provient entre autres de cette vision mutuelle : « S'il y a des divergences, on va approfondir tout simplement, puis un moment donné on va faire consensus. » (Directeur général E).

Il est aussi possible d'affirmer que la relation est teintée d'un respect mutuel. En effet, de part et d'autre, les acteurs ont révélé des forces de leur collègue. Le P a explicitement partagé son admiration envers le DG quant à son professionnalisme et sa connaissance des dossiers tandis que le DG a souligné les compétences relationnelles du P.

5.5.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.5.3.1 La spécialisation

Les acteurs détiennent un diplôme d'études professionnelles Intervention sécurité incendie. Le DG possède également un baccalauréat et une maîtrise en administration des affaires. Tous deux ont eu une longue carrière comme pompier : 30 ans pour le P et 26 ans pour le DG. Quant au DG, il a eu une deuxième carrière en gestion. Au cours de sa vingtaine, le DG a travaillé dans la coopérative E et a occupé plusieurs fonctions. Il a quitté l'organisation après sept années de services pour un poste de directeur syndical au sein d'une autre organisation. Il est à nouveau au sein de la coopérative E depuis neuf ans, dont six années et demie comme DG.

Le P reconnaît une grande force en pédagogie chez le DG qu'il dit ne pas détenir. Selon le DG, le P est une personne ayant beaucoup d'idées et qui s'exprime bien en public. Le P apparaît aussi être personne sociable, qui apprécie particulièrement être en relation avec les gens. « Je suis un gars plus sociable [que le DG], je connais beaucoup de gens, j'ai beaucoup de contacts. Je ne dis pas que lui il n'a pas de contacts, mais c'est un gars qui est plus bureau. »

Les deux individus disent avoir une facilité pour le travail d'équipe, entre autres en raison de leur métier. C'est ce métier qui leur aurait permis de développer leur capacité à trouver des solutions rapidement. Les acteurs soulignent également qu'il est facile de s'entendre avec eux.

Les deux individus ont tous les deux étudié dans le même domaine. Toutefois, bien que chacun ait eu sa carrière de pompier, il n'en demeure pas moins que le DG a également eu une carrière professionnelle en gestion, en parallèle, dans les domaines syndical et financier. Si les acteurs ont des forces similaires, ils en ont également des distinctes. Nous considérons alors cette dyade comme étant spécialisée.

5.5.3.2 Le *modus operandi*

5.5.3.2.1 *La différenciation*

La différenciation du travail suit notamment la logique de séparation structurelle des rôles de président et de directeur général. En tant qu'administrateur, le P (en compagnie du CA) a le mandat de donner les grandes orientations de la coopérative. Accompagné du CA, il doit aussi s'assurer que le DG réponde bien aux orientations données. « C'est sûr que nous le CA on lui donne des lignes directrices, je m'assure que ce soit bien fait. » (Président E). Les acteurs mettent de l'avant que le rôle principal du P est l'animation du CA et de l'AGA. « Faire fonctionner le CA avec toutes les règles qui l'entourent. Ensuite c'est de contrôler tout ça, dans une certaine discipline. Aller chercher les forces de chacun aussi. » (Président E).

Quant au DG, il s'occupe de la gestion. Il résume ses responsabilités en trois mots: service, croissance, efficacité. Le P ajoute : « C'est sûr que quelqu'un qui me demande les taux d'intérêt, ce n'est pas mon domaine-là. Je connais les taux d'intérêt, mais si je commence à embarquer là-dedans je vais être dans le champ. C'est vraiment le domaine du DG. »

5.5.3.2.2 *Le chevauchement*

Bien qu'une partie du travail soit différenciée, il demeure que différentes dynamiques de chevauchement qualifient le partage du travail de la dyade. D'ailleurs le DG révèle que les acteurs peuvent compter l'un sur l'autre, peu importe le moment, mettant de l'avant leur travail en dyade.

D'abord, les acteurs soulèvent le type de chevauchement **Collaboration**. La préparation des rencontres du CA et de l'AGA semblent en faire partie.

On se rencontre toujours avant chaque CA, pour être sûr qu'il n'y a pas de divergence. On prend la peine de jaser pour créer une synergie. Je donne au P un aperçu d'où l'on s'en va, même un ordre du jour précis, je lui présente les points que j'ai l'intention de présenter. Ensuite, on choisit les points que l'on amène: les projets, les idées ou la vision. Après on va chercher l'assentiment du CA et les idées aussi, car autour d'une table, il y a beaucoup d'idées, souvent on part avec une idée puis on va la modifier en fonction des échanges. (Directeur général E)

Quant au P, il dit que les acteurs tentent « [d'orienter la coopérative] vers la meilleure situation possible pour les membres, mais qu'il se peut que certains ne soient pas d'accord. Il peut donc y avoir un vote et du développement. »

Le DG ajoute également que, lorsque la fédération suggère une orientation intéressante pour la coopérative ou ses membres, il est entre autres du rôle du tandem de devoir influencer le CA dans cette direction. « Le P me seconde très bien là-dedans ou je seconde très bien le P là-dedans, je ne sais pas lequel des deux seconde qui. » (Directeur général E).

Plusieurs projets touchant les membres se trouvent aussi dans une dynamique de ce type de chevauchement. De manière très concrète, voici des projets réalisés par la dyade : stagiaires au CA, ambassadeurs du CA (projet coordonné par le P), formations aux membres administrateurs, stratégies d'adhésion des membres. Par exemple, selon le P puisque le DG est plus pédagogue que lui, il occupe un plus grand rôle dans l'animation des formations. Le P complète et ajoute des informations au besoin. Quant aux stratégies d'adhésion des membres, les acteurs essaient de motiver les troupes (CA et employés) à adopter de nouvelles approches afin de recruter des membres. Néanmoins, il reste qu'en fin de compte, le DG incarne le motivateur auprès des employés de l'entreprise, tandis que le P l'est auprès des administrateurs.

Ensemble, les acteurs rencontrent souvent des gens pour plusieurs dossiers. Ces rencontres sont préparées conjointement.

Le DG est plus du côté de l'entreprise, moi c'est plus du côté relation. On se rencontre avant pour savoir sous quel angle on va aborder nos points. De quoi on va discuter. C'est ça, vers où on va s'orienter pour le dîner. C'est quoi que l'on va avoir à régler, que l'on va avoir dans le futur. (Président E)

Enfin, les acteurs mentionnent que le P s'occupe aussi d'activités de représentation qui relèvent a priori du DG, soulignant la présence d'une dynamique de chevauchement de type Délégation. Le P intervient autant dans la représentation auprès des membres et de la communauté que dans la représentation auprès des partenaires d'affaires. « Moi je n'aime pas jouer au golf, le P le fait donc à ma place. Quand il y a des tournois de golf où l'on doit être présent, comme aujourd'hui, bien, je devrais être là, mais c'est le P qui y ira. » (Directeur général E).

5.5.3.3 La complémentarité

5.5.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions

Les acteurs se parlent tous les **deux jours**, voire **tous les jours**. Ils privilégient les **conversations téléphoniques** ainsi que les rencontres en personne. « Le P même **en vacances** va m'appeler : y a-t-il quelque chose de spécial? » (Directeur général E). De façon plus systématique, la dyade se rencontre avant chaque CA **de manière formelle**.

5.5.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité

Du point de vue des acteurs, leur efficacité s'exprime dans leur **complicité** et leur **synergie** : « C'est facile. Il n'y a pas d'accrochages. » (Président E). Une bonne relation est d'ailleurs perçue comme étant essentielle pour le bon fonctionnement de la coopérative. Cependant, afin de garder cette bonne relation, la proximité semble avoir des limites. Le DG souligne l'importance de la **relation professionnelle** : « Je n'ai pas développé le volet amitié avec le P, qui pourrait être facile à construire. Le P c'est facile d'être ami avec lui, donc c'est plus une relation professionnelle. » Pour le P, les deux acteurs se **complètent bien**. À titre d'exemple, le P nomme la force en pédagogie du DG qui comble une lacune chez lui. Le P fait remarquer qu'ils font une **bonne combinaison** ensemble.

5.6 La coopérative F

5.6.1 Les facteurs contextuels

Tableau 16 : La coopérative F

Coopérative F						
Type coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. Membres sociétaires	Nb. employés	Chiffre d'affaires
Consommateurs	Faible	Finance	70	16 000	50	560

5.6.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

Le P met de l'avant, qu'actuellement, la coopérative souhaite un développement tous azimuts. En ce sens le DG est « en mode de mobilisation de l'ensemble des ressources pour changer le cap sur plusieurs aspects. Puis pousser là où ça va très bien. » (Président F). Précisément, la coopérative souhaite concrétiser plus de projets dans le secteur des affaires. Jusqu'à présent, la coopérative serait peu présente dans ce secteur pour lequel elle a des intérêts.

Actuellement, la coopérative se concentre sur le remaniement de son réseau de distribution : « On le revoit ; le positionnement de nos points de service, leur pertinence et la façon dont on déploie l'offre de services. » (Directeur général F). Le DG révèle que le remaniement est partiellement fait. Au printemps dernier, la coopérative a fermé deux points de service au sein de résidences pour personnes âgées.

Toutefois, comme l'explique le P, cela n'est pas sans soulever d'émois :

Les services que l'on a toujours offerts sont en perte de vitesse, presque en voie de disparition, est-ce qu'on les maintient? C'est sûr qu'en les coupant ou en les rationalisant beaucoup ça va heurter les gens. Celui qui est encore avec son livret, son papier, son crayon, c'est difficile pour ces gens-là. C'est de l'accompagnement qu'il faut faire. C'est se soucier des sociétaires. Ce n'est pas parce qu'on ne prend pas toujours une décision qui est à l'avantage d'un quidam qu'on ne se préoccupe pas de l'impact de la décision sur ce client-là. (Président F)

Le nombre de membres aux AGA se situe entre 75 et 100 personnes. Pour le DG il s'agit d'une participation moyenne. « Ça pourrait être beaucoup plus. Il y en a qui aiment ça avoir 30 000 personnes, il y en a d'autres qui aiment ça en avoir 100 dans la salle. On essaie de trouver un équilibre où ça représente les intérêts des gens. » Quant au sentiment d'appartenance des membres, il le qualifie de faible. Il croit qu'en raison du territoire :

le taux de concurrence est beaucoup plus élevé, les gens, les membres ne sont pas nécessairement attachés à une seule institution financière, ils magasinent beaucoup plus, donc le sentiment d'appartenance est moins fort. C'est à travailler, mais il n'y a pas de réponse immédiate. (Directeur général F)

Ainsi, les répondants pensent devoir se concentrer sur la promotion des avantages pour les membres de la coopérative ainsi que sur le recrutement et le renouvellement du membership : « On n'est pas en croissance dans notre clientèle, notre clientèle est de plus

en plus âgée, donc on a des actions que l'on met en place actuellement pour adresser ce point-là de façon différente. » (Directeur général F)

On est aux prises avec une population vieillissante. Puis les héritages quittent en partie la caisse. C'est impondérable, c'est difficilement contrôlable, mais il faut essayer de travailler ça aussi. Il faut donc essayer d'aller chercher plus les jeunes. [...] Ça peut aller jusqu'à la transformation de certains aspects de la [coopérative] ou d'une autre [coopérative], pour être capable de mieux répondre aux besoins de ces gens-là. (Président F)

Pour le P, il apparaît clair qu'on ne peut pas faire porter l'aspect coopératif uniquement sur le taux de participation des membres. « L'aspect coopératif, il est un peu ailleurs. La démocratie au niveau du CA et du travail avec la coopérative, du travail avec le milieu. La préoccupation aussi plus sociale. Ça ce sont des éléments qui apparaissent plus intéressants, plus importants. » En ce sens, le DG spécifie notamment que le CA ainsi que le conseil de surveillance sont en évolution : « On essaie alors de trouver les meilleurs candidats possible ». Les acolytes soulignent également l'importance de l'investissement de la coopérative dans son milieu. « On donne des bonnes ristournes à nos membres. On est engagé dans le milieu avec des dons et commandites au-dessus de 100 000\$. » mentionne le DG. Un bilan des réalisations sociales de la coopérative est déposé annuellement et un nouveau comité de dirigeants est en train de se mettre en place. Sur le plan de l'intercoopération, le P spécifie qu'il y a peu de coopératives sur le territoire. « On essaie d'être en lien avec une, mais ce n'est pas évident. Une coopérative de copropriétés ce n'est pas la même chose. Ils ont besoin de transactions bancaires. »

5.6.1.2 Le temps

Tableau 17 : Le temps au sein de la dyade F

	DYADE F	
Nb. années de travail ensemble	1 an	
Nb. années de travail en dyade	1 an	
	Président	Directeur général
Occupation actuelle	Retraité	Directeur général
Nb. années administrateur/poste	CA : 10 ans Présidence : 4 ans	1 an
Nb. années dans organisation	Non obtenu	1 an

Le DG affirme que « c'est une relation qui se développe au cours du temps ». La dyade existe depuis un an, correspondant à l'arrivée dans l'organisation du DG. Le doyen de la dyade est donc le président qui est administrateur depuis dix ans et président depuis 4 ans. Le président est à la retraite.

5.6.2 Les facteurs relationnels

La confiance mutuelle est un élément qui ressort comme étant crucial dans la relation. D'ailleurs, comme le mentionne le DG, si cette confiance « est affectée, on ne pourra pas avoir l'impact que l'on veut avoir dans l'organisation [...] ». Le P spécifie qu'il a « une grande confiance en termes de fonctionnement » envers le directeur général : elle « est à la base de tout ». Cette confiance n'est pas sans faire écho à l'importance d'une vision des affaires commune : « Si à tout moment, on est obligé de se relever, de se retrousser les manches, de s'asseoir puis d'avoir de longues discussions pour en arriver à une idée [commune], tu n'as pas de climat de confiance dans un contexte comme ça. » (Président F). D'ailleurs, le DG a accepté le poste sachant que le P avait une vision des affaires similaire à la sienne : « il fallait que je sente que le président du CA avait un intérêt à faire ce développement-là et c'est là que l'on s'est rejoint, je pense. » Il est possible d'affirmer que la réciprocité prend également forme à travers le respect mutuel. Effectivement, le respect s'incarne dans

l'estime du DG à l'égard des compétences en gestion du P, particulièrement les compétences reliées à la gestion des ressources humaines. « Le P, de prime abord, est une personne qui a un grand niveau, une grande compétence au niveau des ressources humaines » (Directeur général F). Le respect s'incarne également dans l'estime du P envers le DG : « Moi c'est vraiment une grande confiance, en termes de fonctionnement, mais qui n'est pas basée sur rien non plus. On l'a regardé aller [...] ». Quant au soutien mutuel, le DG nous confie sentir que le P est à son écoute.

5.6.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.6.3.1 La spécialisation

Le P détient un baccalauréat ainsi qu'une maîtrise en histoire. Quant au directeur général, il possède un baccalauréat en administration des affaires profil finance et un MBA en services financiers. Le P a enseigné au secondaire pendant huit années avant de se tourner vers l'administration scolaire, domaine dans lequel il a fait carrière pendant une trentaine d'années. Quant au DG, il cumule plus de 30 ans d'expérience au sein de postes de direction dans différentes institutions financières.

Les entretiens nous ont permis de relever les forces distinctives des deux acolytes. Selon le DG, le P est « sensible aux événements, les comprend et est en mesure de coordonner les choses » sans compter sa très bonne écoute. Le DG souligne également les compétences du P reliées à la gestion des ressources humaines. Quant au DG, « il assume son rôle, il sait où il s'en va, il a une vision, puis il travaille dans cette perspective-là » (Président F).

Considérant que leurs domaines d'études et de travail sont différents et qu'ils ont su mettre en valeur les forces distinctives de l'un et l'autre, nous qualifions cette dyade de spécialisée.

5.6.3.2 Le *modus operandi*

5.6.3.2.1 La différenciation

Les acteurs mettent de l'avant la différenciation qui existe au sein de leur travail et qui suit la logique de séparation structurelle des rôles de président et directeur général. La clarification des attentes face au partage du travail est aussi nommée par le DG comme étant essentielle au bon fonctionnement du duo. D'entrée de jeu, le P mentionne que lui et

le DG n'ont pas du tout les mêmes fonctions : « Quand il s'agit d'administration, c'est sa décision. Quand il s'agit du fonctionnement du conseil, c'est ma décision qui prime. Chacun ses plates-bandes. ».

Le P indique d'abord qu'une de ses responsabilités « consiste en le fait d'être le patron du DG, mais pas en tant qu'individu, puisque c'est le conseil qui est le patron du DG et non le président. On est un patron collectif du DG, c'est bien différent. » Alors en tant qu'individu au sein du « patron collectif », une partie de son travail consiste « [à s'assurer, avec le conseil d'administration,] du suivi des résultats de la gestion du personnel, du déploiement, de tout ce qui est des promotions, des mises en œuvre et non de l'implication. ».

Spécifiquement en lien avec ses fonctions de président, le P définit sa première responsabilité comme étant le fonctionnement du CA : « la tenue des réunions, l'établissement de l'ordre du jour, faire le lien entre le CA et le DG [...] s'assurer qu'il y ait eu un suivi, qu'il y ait eu un compte-rendu de choses, que les suivis sont faits. » Le DG ajoute qu'il est aussi du travail du P de déléguer, de trouver les meilleurs talents pour siéger sur le CA et veiller à l'implication de tous. Il doit « s'assurer que [les administrateurs] suivent la formation et progressent dans tout ce qui est de la structure associée à la formation des dirigeants ». Pour le DG, puisque le P est « un représentant élu sur le terrain il doit [...] pouvoir vendre la coopérative à l'extérieur, mais aussi [...] pouvoir répondre à des membres par rapport à n'importe quel défi ou problématique auxquels [la coopérative peut être confrontée] ».

Le DG décrit son travail comme suit : « atteindre la satisfaction de la clientèle, développer les affaires et tous les autres volets de gestion requis ». Le P spécifie que le DG est responsable de toute la gestion bancaire ou financière imposée par l'autorité des marchés financiers. Le DG mentionne que son travail « n'est pas uniquement de recevoir des commandes, mais [d'être un] influenceur au niveau du CA. ».

Selon le DG, il n'y a pas d'ingérence de la part du P : « Il fait très attention [...] ce qui touche la régie interne, c'est vraiment dans les mandats qui me sont donnés. » (Directeur général F) Cette dernière citation laisse entendre une absence de dynamique de chevauchement Intrusion du P dans la zone du DG. On remarque que le P semble saisir particulièrement bien le rôle de directeur général : « C'est sûr qu'en ayant les antécédents que j'ai, je n'ai pas

besoin de parler très longtemps au DG pour comprendre dans quelle galère il est embarqué. Je suis un peu passé par là ».

5.6.3.2.2 *Le chevauchement*

Les acteurs soulignent la présence de plusieurs zones de chevauchement de type **Collaboration** dans la grande constellation CA-P-DG. Pour le DG, « le tandem doit être là pour que [la coopérative] puisse se développer. Ça ne peut pas être juste l'affaire du DG, il faut que le président et les membres du CA s'impliquent à l'intérieur de ça. » Tout d'abord, le DG révèle qu'il travaille de concert avec le CA sur le plan des orientations stratégiques : « Je bien un appui, je suis une source d'information. Le DG est beaucoup plus terrain que le président élu, qui est de l'extérieur. Donc ce que le DG apporte comme interne de haute direction vient alimenter le CA dans ses orientations et ses réflexions. » Il souligne donc qu'il est de son travail « d'échanger avec [le CA] sur les tenants et aboutissants, les défis, les embûches [qu'il peut y] avoir dans le déploiement et l'implantation » des orientations.

On retrouve aussi dans ce chevauchement de la grande constellation l'enjeu du renouvellement des membres qui se confond à celui de l'augmentation de la clientèle. Pour le P, il faut alors faire « de la mobilisation de personnel, ça ne se fait pas tout seul comme DG, ça ne se fait pas président DG tout seul non plus. [Le CA] va donner des orientations pour qu'il y ait des orientations dans le travail, puis dans les implications. »

En s'attardant spécifiquement à la dyade, il est d'abord possible de constater la présence de chevauchement du type **Délégation**. En effet, lorsque le DG ne trouve pas de temps pour ses tâches de représentation, il arrive que le P prenne la relève, pour des remises de bourses par exemple. Le P précise qu'il ne prendrait pas la parole au sujet des aspects financiers.

La dynamique de chevauchement **Sollicitation** est observée sur le plan de la gestion des ressources humaines. Le DG révèle aussi que lors de certains sujets plus délicats au CA, « il va aller chercher le pouls, les appréciations ainsi que le [senti] du P ».

On peut jaser d'un employé, il y a des choses qui vont moins bien, on peut en jaser, mais je lui dirai jamais ça tu fais ça comme ça. Je peux y parler de mon expérience et lui dire je pense que dans telle circonstance il y a ça, ça ou ça de possible. C'est son choix. C'est à lui à l'évaluer, à l'appliquer. (Président F)

Bien que le P mentionne qu'il est en charge de l'ordre du jour, il reprecise que la préparation des CA est réalisée conjointement avec le DG, indiquant un chevauchement de type **Collaboration**. Le DG révèle : « je dois alimenter mon président de ce qui se passe, dans le [mouvement de notre coopérative], dans la coopérative elle-même, pour que l'on puisse prendre des décisions [au CA] qui viennent m'appuyer aussi ». Le P renchérit : « C'est de regarder l'ensemble de l'évolution de la caisse. Quand on dit développement, dans quel sens ça s'en va, où ça s'en va, à quelle vitesse et de quelle manière. Ce sont des points que je discute souvent avec lui. C'est présenté ensuite au CA. ». À l'inverse, si des sujets préoccupent des membres du conseil, le P les transmet au DG : « On les place à l'ordre du jour, des fois je peux expliquer dans quel contexte le sujet se trouve » (Président F).

Un des principaux dossiers que les acteurs ont travaillé ensemble concerne la fermeture de certains points de service. « Il fallait que l'on travaille ensemble à l'intérieur de ça pour aller chercher l'adhésion fédérative [...], avoir l'adhésion de l'ensemble des membres du CA. » (Directeur général F). Les acteurs se mettaient en accord sur « qui fait quoi, l'un par rapport à l'autre, qui parle, dans quelles circonstances, qui dit quoi » (Président F). Voici comment le DG décrit la façon dont ils ont collaboré :

On a travaillé sous forme Un. On a eu des études externes, on a eu à se faire une tête le président et moi là-dessus, on a par exemple convoqué des dirigeants à des soirées d'information spécifiques des membres du CA. On a aussi rencontré les membres du CA, du conseil de surveillance, on a donné des informations, on les a alimentés sur toute la base de la réflexion et à partir de là, on a fait des recommandations au CA.

Le P est intervenu dans une résidence pour rencontrer les membres :

Ça prenait une personne qui était un peu plus âgée pour pouvoir répondre à des personnes âgées afin de calmer la situation. Je suis allée expliquer aux membres que ce n'était pas la décision du DG, mais celle du CA. Donc c'est moi qui, par rapport aux membres, suis responsable de cette décision-là. Je ne peux pas ne pas y aller. Moi je suis représentant des sociétaires. (Président F)

Le P mentionne qu'une autre tâche commune du duo concerne « l'image de la coopérative auprès des employés ». Pour ce faire, le P assiste notamment à leur rencontre annuelle, où les objectifs et la vision de la coopérative sont présentés.

Je donne un peu mon aval à ce que fait le DG fait dans le fond, sur les objectifs, sur les volontés du CA, sur les attentes du CA. Je veux que les employés sentent que ce n'est pas le DG qui pousse, c'est nous autres qui poussons le DG. [...] Les employés ont sûrement le sentiment que le CA est derrière le DG. En termes d'objectifs, en termes de façons de voir les choses, de volonté de travail, de volonté de développement. (Président F)

Les acteurs en sont également à repenser la composition du CA ainsi que du conseil de surveillance. « On essaie de trouver les meilleurs candidats possible, au conseil de surveillance également. (Directeur général F) »

5.6.3.3 La complémentarité

5.6.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions

Il semblerait que les acteurs se parlent environ **une fois par semaine** ou à deux fois par mois. À son entrée en fonction, le DG s'interrogeait sur le fait que le P ne l'appelait pas souvent, révèle le P. Il peut aussi y avoir de plus longues périodes sans communication. « Tu as besoin d'avoir une relation qui est assez serrée entre les deux pour que le président comprenne bien le déploiement des différents livrables, qu'il puisse être conscient des impacts que l'on a. » (Directeur général F). D'ailleurs, le DG se rapporte au président et non aux 10 administrateurs, soulignant le rôle prépondérant du P dans la communication entre le DG et le CA. « J'ai un lien qui est privilégié et je suis peut-être parfois à même d'expliquer certains gestes que les autres pourraient peut-être ne pas comprendre parce qu'ils n'ont pas cette responsabilité. » (Président F). Par ses connaissances plus pointues de certains dossiers, le P mentionne qu' « en émettant une opinion, il va peut-être avoir un peu plus de poids qu'un autre administrateur autour de la table, qui est nouveau au dossier ou qui n'a pas les mêmes antécédents. »

Les interactions sont à la fois formelles et informelles. L'aspect **informel** semble toucher cependant seulement la dyade :

Il se passe telle ou telle chose, le P et moi-même allons avoir des discussions téléphoniques, une petite rencontre, un dîner, moi je n'appelle pas tout à fait ça de la gestion de cadre de porte là, mais... c'est davantage de l'information informelle qui est échangée. (Directeur général F)

Ces discussions informelles sont particulièrement présentes lorsque le CA doit prendre des décisions susceptibles d'être serrées. Avant chacune des rencontres du CA les acteurs se rencontrent afin d'en planifier le contenu. Ils échangent aussi occasionnellement des courriels de suivi.

Selon les acteurs, la communication doit être **transparente**, garantissant ainsi la **symbiose** au sein de la dyade :

On pose des questions et il n'y a pas détour, on a la réponse. On l'a telle qu'il la sent ou selon des éléments qu'il a. Il n'y a pas de "on va passer à côté et on n'en reparlera pas", ça n'existe pas. C'est vraiment de la **transparence, de l'honnêteté, de la franchise**. (Président F)

Le DG affirme : « Si on ne peut pas avoir une bonne communication entre les deux et clarifier nos attentes individuelles c'est comme un rameur qui essaie de ramer dans le vide, le bateau va avoir de la misère à avancer. »

Pour le P, il apparaît évident qu'il se doit d'être franc avec le DG, surtout lorsqu'il a la perception que ce dernier est dans l'erreur. Cette dimension d'**honnêteté** est répétée à plusieurs reprises comme étant un élément de réussite majeur de la relation. La capacité des individus de la dyade à aborder des **sujets plus difficiles** semble être indispensable. « Tu n'as pas toujours des bonnes nouvelles à annoncer, mais il faut le faire. C'est aussi simple que ça. Il y a des manières de le faire, mais ça doit être dit, de part et d'autre. » (Président F).

5.6.3.3.2 La perception des acteurs à l'égard de leur efficacité

Le DG souligne le caractère **symbiotique** et **partenarial** de leur travail. Les répondants vont même jusqu'à affirmer que si leur relation en était autrement, l'organisation pourrait marcher à contre-courant. En s'exprimant à l'égard d'un dossier spécifique, le DG mentionne que la **complémentarité** de la dyade a été essentielle. Le DG relève que la **qualité du tandem** lui permet de siéger sur des instances stratégiques pour le développement de la coopérative. En effet, le DG a besoin de l'appui du P afin de convaincre tout un chacun de ses apports.

5.7 La coopérative G

5.7.1 Les facteurs contextuels

Tableau 18 : La coopérative G

Coopérative G						
Type coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. membres sociétaires	Nb. employés	Chiffre d'affaires
Consommateurs	Faible	Librairie/restauration	72	≈ 15 000-20 000	≈ 130-135	10 millions

5.7.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

« Il y a une tension constante dans l'organisation à cause des baisses du chiffre de ventes. Depuis que le DG actuel est ici, et ce n'est pas de sa faute, on est passé de 11 millions à 10 millions et on s'en va sur 9 millions » révèle le P. Les revenus seraient donc en diminution.

Il semble que l'institution académique dans laquelle la coopérative se trouve ait annoncé des décisions qui auront un impact majeur sur les ventes. Pour le P, la coopérative se trouve au sein d'une industrie difficile, autant en ce qui concerne la boutique que le restaurant. Bien qu'il soit en contrôle de la situation, le DG mentionne que « si [son] camionneur entre dans la borne-fontaine [il] passe du surplus au négatif. ». En ce sens, ajuster la structure alors que les revenus sont en diminution est un défi de taille.

Une coopérative si ça ne fait pas d'argent, ça ferme, je m'excuse. Il faut toujours faire l'arbitraire entre une rentabilité financière puis essayer de respecter la norme au niveau de la rentabilité. Tu ne peux pas faire un million de profits ici. C'est sur le dos des membres. Donc il faut déterminer un idéal et je te dirais que l'on est bien en bas de l'idéal là. Faire un 1% du chiffre d'affaires en surplus nous permettrait d'avoir des projets un peu plus dynamiques. (Directeur général G)

Pour le DG, la vie démocratique existe pour les gens qui veulent s'impliquer dans la coopérative : « Ça se compte sur les doigts d'une main... pas d'une main, mais en bas de 100. ». En ce sens, il explique que la coopérative a instauré un mode de vote électronique. L'an passé, il y a eu plus de 500 votes. Quant au P, l'arrimage association-entreprise est un des premiers enjeux de la vie coopérative :

Je suis plus sur des enjeux démocratiques au sens où on l'entend encore et où on l'entendait traditionnellement. Tu vois notre AGA par exemple on avait 5 personnes et on a 15 000 membres. La plupart des coopératives de consommation vont vivre la même réalité. Donc le lien avec le membre dans son rôle de propriétaire est pratiquement absent. Ce qu'il faut faire c'est d'être capable de redonner une signification à ces questions-là. Mais dans une logique contemporaine, dans une logique qui ait du sens pour le membre. Parce que le membre ne viendra plus à l'AG, ce n'est pas là qu'il veut nous voir. (Président G)

Selon le P, la coopérative doit être en mesure de développer des pratiques associatives qui soient plus significatives et plus systématiques que ce qui a été réalisé jusqu'à maintenant. Les acteurs repensent actuellement une stratégie qui aura pour but de réengager les membres et créer une relation dite non-commerciale. Selon le DG, la coopérative a des valeurs à transmettre :

Moi l'éducation coopérative par les sept valeurs coopératives énoncées de l'Alliance, entre toi et moi, ça n'intéresse pas personne. Ça intéresse des chercheurs, les gens qui étudient là-dedans, mais l'étudiant il s'en fout. Il ne veut rien savoir de ça. Donc on essaie de trouver une façon de changer le lien d'affaires pour que le mot coopérative signifie quelque chose à l'étudiant usager et non pas des mots lancés en l'air, démocratie, un membre un vote, ils s'en foutent pas mal. (Directeur général G)

Enfin, une des préoccupations du P est de réussir à réunir au CA une diversité d'expertise qui couvrira l'ensemble des domaines d'activité de la coopérative.

5.7.1.2 Le temps

Tableau 19 : Le temps au sein de la dyade G

	DYADE G	
Nb. années de travail ensemble	2 ans et demi	
Nb. années de travail en dyade	2 ans et demi	
	Président	Directeur général
Occupation actuelle	Retraité	Directeur général
Nb. années administrateur/poste	CA : 7-8 ans Président : 3 ans	2 ans et demi
Nb. années dans organisation	Non obtenu	2 ans et demi

La dyade existe depuis deux ans et demi, correspondant à l'arrivée du DG dans l'organisation. Dans cette dyade le doyen est donc le président, arrivé il y environ huit ans au CA et il y a trois ans à la présidence. Le président est retraité, il s'investit presque à temps plein (incluant des recherches qu'il réalise également au sein d'autres sphères de travail) dans son rôle de président.

5.7.2 Les facteurs relationnels

On remarque d'abord que la relation est teintée par la présence d'une vision mutuelle, notamment par rapport aux stratégies de réengagement des membres. Bien que les répondants révèlent être généralement du même avis, il demeure qu'ils ont parfois à gérer certains désaccords afin d'arriver à une entente. « Avec le P, je n'ai jamais eu de débordements. Quand on a des points en désaccord, on les exprime, mais on ne s'obstine pas, on ne s'écœure pas, on ne se challenge pas, on ne se remet pas en question. C'est super le fun, c'est toujours très *sharp*. » (Directeur général G).

La chose qu'on a toujours réussi à éviter c'est de se retrouver en réunion du CA et de créer une dissension. Quand il y a un dossier à l'agenda que ce soit sur une décision ou une autre, il faut que lui et moi on soit du même avis dans le fond. Si on a des questions à se poser, il faut qu'on se les soit posées avant. Faut pas placer le CA dans une situation d'ambiguïté et de dichotomie, on ne veut pas se retrouver là. (Président G)

Quant au respect mutuel, il apparaît dans la reconnaissance des compétences de l'un et de l'autre. Le DG se montre confiant quant aux capacités du P à prendre en charge des dossiers, comme celui de repenser le modèle d'affaires : « Je ne suis pas nécessairement au courant des dernières étapes parce qu'on y va une étape à la fois. Je ne suis pas inquiet. » (Directeur général G). En retour, le P dit apprécier le style de gestion du DG : « Ça donne un très bon résultat. Moi je vois ça et c'est quelque chose que j'apprécie beaucoup de sa part. ».

5.7.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.7.3.1 La spécialisation

Le P détient un doctorat en économie alors que le DG possède un baccalauréat en finance et une maîtrise en sciences de la gestion. Bien que les deux acteurs aient fait soit la totalité ou

la majorité de leur carrière dans le domaine des coopératives, il demeure que l'un a fait carrière comme enseignant et chercheur universitaire et l'autre, comme gestionnaire.

Le P détient un corpus de connaissances important sur les coopératives, notamment au sujet de la satisfaction des membres. Il possède également de nombreuses compétences informatiques spécialisées. Enfin, étant donné qu'il a travaillé dans l'établissement scolaire où se loge la coopérative pendant plus de 40 ans, il comprend particulièrement bien ses sensibilités et ses enjeux. Quant au DG, les entrevues dévoilent sa force en planification, son dynamisme dans la recherche de solutions et son efficacité. Selon le P, il aurait également la capacité d'éviter les crises par son style de management. On dit de lui qu'il a la qualité d'être très près des gens et des employés.

Force est de constater que cette dyade est spécialisée. En effet, les acolytes ont étudié des domaines différents, ils ont eu des postes différents et ils apportent des forces personnelles différentes à la constellation.

5.7.3.2 Le modus operandi

5.7.3.2.1 La différenciation

Une différenciation du travail apparaît au sein de la relation P-DG qui suit la logique de la séparation structurelle du travail de président et de directeur général. Le P soulève l'importance que les frontières de cette différenciation soient respectées.

Je suis très respectueux de son rôle et de ses responsabilités et de ses prérogatives comme DG. Je fais très attention à ça. Lui également par rapport à mon rôle au conseil d'administration. Je pense que l'on est respectueux l'un et l'autre. (Président G)

Officiellement, le travail du P consiste à présider le CA. Il dit avoir beaucoup travaillé à revoir les pratiques de gouvernance de l'instance. Deux changements ont été réalisés. Le premier fut la création de l'évaluation du DG, dans laquelle le P a entre autres proposé des outils. Le deuxième fut l'introduction d'un outil d'évaluation des pratiques de gouvernance du CA, ce qui a permis à l'ensemble des administrateurs dans un premier temps de s'autoévaluer comme administrateurs. Cet outil a aussi permis d'évaluer l'ensemble des pratiques du CA en matière de gouvernance. Le DG décrit d'une manière peu orthodoxe le travail du P : « lui, c'est la transparence, l'orientation et la gestion démocratique ».

Quant au DG, il « est le maître d'œuvre de la gestion de l'entreprise, celui qui fait fonctionner l'entreprise, qui voit à l'ensemble des opérations », mentionne le P. « On est une organisation qui a relativement peu de ressources. Donc le DG doit s'occuper par exemple, des questions de politiques RH en plus de s'occuper des grands enjeux stratégies, management, finance. » (Directeur général G). Le DG n'hésite pas à dire que son rôle est multiple : « On voit ça dans la théorie, je peux bien te sortir les RH, les opérations, le financement. Moi mon rôle c'est que ça marche. ». Afin de bien illustrer l'étendue de son travail, il raconte qu'il a reconfiguré la Boutique collection, un midi, avec d'autres employés : « J'avais un budget de 30 000 à mettre dans la rénovation, je n'avais pas une centaine de plus. On a sauvé 5000\$ en frais de montage en faisant ça. ».

5.7.3.2.2 *Le chevauchement*

Différentes dynamiques de chevauchement ressortent des entretiens. Tout d'abord, il appert qu'une partie du chevauchement **Collaboration** a trait au travail de préparation des rencontres du CA.

Le DG fait beaucoup de travail en lien avec la gouvernance. Le CA c'est une responsabilité importante auquel il doit consacrer beaucoup de travail. C'est-à-dire tout le travail avec moi sur la préparation de l'agenda, des réunions. Pour préparer les réunions du CA notre façon de faire est que le DG va m'amener un ordre du jour, il me le soumet, on se voit là-dessus, puis on discute et on convient dans le fond de ce qui va être effectivement à l'agenda de travail au prochain CA. Toute la préparation du matériel pour alimenter le CA, c'est lui qui fait ça, ce n'est pas moi. C'est lui qui a les mains sur l'information. (Président G)

Quand ce sont des dossiers avec des paramètres de gestion, c'est plus le DG qui va les présenter. Mais je suis là en appui. Moi mon travail dans ce contexte-là, ça va être de l'appuyer, d'être un *sounding board*. Parce qu'éventuellement ça s'en va au conseil. Avant de l'amener au conseil, voir ce que j'en pense et après ça l'amener au conseil. (Président G)

Le type **Collaboration** apparaît aussi dans la réalisation du plan stratégique. « Il semble que le P ait un plan en tête qui ne soit pas standard », mentionne le DG. C'est en effet le P « qui rédige le texte [validé] avec le DG ensuite » (Président G). Lorsqu'ils auront un plan d'ensemble, ils le soumettront au CA.

Le chevauchement de type **Collaboration** prend aussi forme à travers les stratégies de réengagement des membres. Le P souligne vouloir discuter de plus en plus de ce dossier avec le DG. Il souhaite trouver de nouvelles façons originales d'impliquer les membres dans la coopérative, ce que le DG partage.

On retrouve aussi ce type de chevauchement dans la préparation de rencontres avec des partenaires, notamment avec l'établissement scolaire dans lequel la coopérative se trouve, qui est également le principal membre de la coopérative.

Un chevauchement de type **Collaboration**, qui apparaît toutefois aux limites du type **Intrusion**, se révèle dans la gestion interne. Le P soutient que son travail va au-delà des frontières habituelles du travail d'un président, mais qu'il est apprécié du DG. Toutefois, le DG semble exprimer certaines réserves. Il semble en effet que cet accord soit conditionnel :

Le P ressort un peu de l'ordinaire de ce que l'on connaît. Il a des objectifs très précis pour la coopérative. Il initie des trucs, il veut faire des trucs, puis réaliser des trucs, des objectifs, revoir la mission, ci, ça, et ça l'impact sur le déroulement du travail. Il essaie de transmettre à l'équipe de travail ses objectifs afin que l'on puisse les insérer dans nos routines de travail, ce qui est moins habituel. Ça amène une charge de travail supplémentaire c'est clair. Par contre, ça créer une amélioration continue des processus [dans la mesure où] moi je fais des efforts pour intégrer ces concepts-là dans notre structure car il y en a qui sont très intéressants et dans la mesure où lui, il comprend que l'on doit opérer un commerce. (Directeur général G)

Parmi ces tâches de gestion « extra » assumées par le P, il y a la création de sondages auprès de la communauté. Il s'est chargé des entrevues individuelles et des rapports d'entrevues. Il a ensuite déposé ces rapports aux comités de direction et au CA. « Il a [également] évalué l'ensemble du personnel et la performance de la coopérative par rapport à des standards que l'on est en train de mettre. » (Directeur général G). Il semble qu'il se soit aussi occupé de la présentation des états financiers.

Le P a eu une idée cette année sur des façons de présenter les performances par rapport aux objectifs, à la planification stratégique qui est en marche. Il a pris un chemin peu habituel, mais c'est intéressant, c'est la création de valeurs. (Directeur général G)

Pour le DG, si une partie du travail réalisée en collaboration avec le P n'a rien d'étonnant, il trouve toutefois particulièrement hors du commun deux réalisations. Celles concernant la recherche, d'une part, et d'autre part, celles concernant les opérations, c'est-à-dire le déploiement des objectifs puis des nouvelles techniques, qui a priori, ne le regardent pas.

Enfin, le P dit être « très conscient qu'être directeur général est un emploi qui est très solitaire. Le DG a des décisions à prendre qui ne sont pas faciles. » Le P mentionne : « c'est lorsque le DG a suffisamment formulé dans sa tête ce qu'il souhaite apporter [...] qu'il peut vouloir discuter des solutions, voir ce que j'en pense. » Ainsi, le dernier type de chevauchement retrouvé est **Sollicitation**.

C'est-à-dire que c'est plus le DG qui va venir valider des choses avec moi, beaucoup plus en fait. Même si je commence à le faire, pour des raisons que j'ai mentionné tantôt car je commence à amener des préoccupations et des modèles de gestion coopérative que j'ai développé. Il y a des sujets qu'il ne peut pas discuter avec personne à part le président du CA, quand les choses se passent bien. Il y a des choses qu'il ne va pas amener à ses directrices des finances ou ses directeurs parce qu'il est en train lui-même de s'interroger, il veut s'assurer que sa réflexion est bonne, sa lecture, son diagnostic est bon, que les solutions qu'il veut amener sont les bonnes. Il y avait des enjeux importants qui touchaient à toute sorte de choses. Avant de bouger ça, il ne peut pas en parler beaucoup à gauche et à droite. On s'assoit, on lunch ensemble et on parle de ça et puis je lui fais part de mes commentaires, mes réactions et il part avec ça et là il peut faire des choses. Je pense que c'est un rôle que je suis en mesure de jouer et qui pour moi est important. Mais je pense que ça l'est pour lui. (Président G)

5.7.3.3 La complémentarité

5.7.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions

Les interactions entre le DG et le P apparaissent **continuelles**. Le DG précise qu'il communique 10 à 20 fois plus avec le président qu'avec les autres administrateurs, soulignant le rôle privilégié du P. Il y a un **minimum d'un courriel par jour** : « Ce matin, j'ai pu lui envoyer 4 courriels entre 7h et 7h15 » (Directeur général G). Autrement, les acolytes se parlent par **téléphone** à raison d'environ **une fois par semaine** et se **rencontrent** à **l'occasion** autour d'un dîner (environ **une fois par mois**), pour discuter d'enjeux particuliers ou préparer les rencontres du CA. La complexité des sujets influence le moyen de communication utilisé. Les interactions semblent revêtir un caractère **informel** : « Je ne sais pas comment je pourrais te décrire ça, mais avec le P c'est vraiment à la bonne franquette. On s'assoit, on jase, puis on parle de tout, de rien, puis on s'y met. » (Directeur général G).

5.7.3.3.2 La perception des répondants à l'égard de leur efficacité

Il ressort du point de vue des acteurs que leur **relation est excellente**. La **complicité** des acteurs ainsi que la **complémentarité** de leur vision et de leur expertise incarnent des éléments centraux de la réussite de leur travail conjoint. Pour le P il semble alors qu'un duo efficace soit composé de « deux personnes de force équivalente, avec des rôles différents et dans des champs d'expertise différents ». Le DG s'exprime ainsi :

Je pense qu'on a un bel équilibre entre un gars qui s'implique beaucoup dans les opérations puis qui s'assure entre autres de la qualité du service et la rentabilité, et un président, qui est un penseur, un gars qui a récupéré des idées d'à travers le monde. Donc ce côté-là théorique avec le mode d'opérations fait un excellent équilibre [...] (Directeur général G)

5.8 La coopérative H

5.8.1 Les facteurs contextuels

Tableau 20 : La coopérative H

Coopérative H						
Type coop	Lien d'usage	Secteur d'activité	Age	Nb. membres sociétaires	Nb. employés	Chiffre d'affaires
Consommateurs	Faible	Alimentation	16 ans	200	9	Non obtenu

5.8.1.1 Les défis et enjeux coopératifs

Pour les répondants, il appert qu'un des principaux défis est de réussir à maintenir la coopérative en activité, afin que le village puisse bénéficier du service.

Notre but n'est pas de se ramasser de l'argent à la banque c'est de garder le magasin ouvert. Les gens s'attendaient peut-être à des miracles. Ils pensent qu'une coopérative, ça ne coûte pas trop cher. Le sens d'une coopérative c'est de se mettre ensemble pour se donner des services, pas nécessairement des prix. C'est plus cher qu'en ville c'est sûr, mais vous avez le service. » (Directeur général H)

D'ailleurs, il semble que certains membres veuillent récupérer la part sociale investie, mais que ce ne soit pas possible. En effet, en raison d'un prêt reçu par un ministère, la coopérative n'aurait pas le droit d'émettre de ristournes aux membres pour les cinq prochaines années.

Il y a beaucoup de gens qui ont fourni de l'argent et qui sont déménagés. Il y en a d'autres qui ont mis 2500\$ ou 3000\$ et qui disent qu'ils n'ont plus d'affaires [au village] et qui voudraient ravoir leur argent. D'autres, un peu serrés demandent aussi s'ils pourraient ravoir leur argent. (Président H)

Pour les acteurs, cette réalité est un enjeu de la coopérative. À la déception des répondants, ce qui pourrait donc être une stratégie gagnante pour intéresser des gens ne peut être mobilisée pour le moment. Récemment, la coopérative a fait l'acquisition d'un poste d'essence Sonic. Le dernier service d'essence ayant récemment fermé ses portes dans le village, les acteurs ont vu une opportunité d'y développer le leur. Pour le DG, le village se trouve au cœur des enjeux de dévitalisation : « Enlève un poste à gaz, l'épicerie, la caisse

populaire, ta maison vaut combien? ». Le DG souligne que ce projet a été pensé en fonction des besoins du village parce que le risque financier, lui, était tout de même élevé.

Le P ajoute que l'environnement dans lequel s'insère la coopérative n'est pas toujours évident : « étant donné que c'est très familial, les gens ne veulent pas tous travailler à temps plein. [...] On cherche des fois des gens pour entrer sur le CA puis on n'en trouve pas, ils ont toujours quelque chose à faire. On a trop de réunions par année. » Cela explique qu'actuellement, il y a un poste d'administrateur vacant au CA. Le DG souligne que la vie démocratique est peu présente:

La plupart des gens d'ici, ils ne vivent pas en coopérateurs, ils vivent en gens qui ne veulent pas perdre leur service. Il y en a quelques-uns qui veulent vraiment la vie coopérative, mais c'est minime. Mais pour moi une coopérative c'est avoir le sentiment que le magasin t'appartient, tu as une raison. Je ne ressens pas ça ici. Pour les acteurs la participation aux AG est plutôt faible. On est 200 membres et au dernier AGA il y avait 28 personnes présentes.

A cet effet, le DG soulève que les acteurs essaient constamment de sensibiliser les membres au fait que c'est leur magasin : « C'est votre coopérative, vous pouvez soumettre des projets, dire votre opinion. »

5.8.1.2 Le temps

Tableau 21 : Le temps au sein de la dyade H

	DYADE H	
Nb. années de travail ensemble	6 ans	
Nb. années de travail en dyade	6 ans	
	Président	Directeur général
Occupation actuelle	Retraité	Directeur général
Nb. années administrateur/en poste	CA : 6 ans Présidence : 6 ans	15 ans
Nb. années dans organisation	6 ans	15 ans

Cette dyade existe depuis six ans, ce qui correspond à l'arrivée du président au CA. Le doyen est donc le gestionnaire (appelé directeur général dans le cadre de cette recherche). Le

président est à la retraite. Le DG est au magasin plusieurs heures par jour, arrivant environ vers 7h et quittant vers 21h.

5.8.2 Les facteurs relationnels

Le DG exprime clairement la **confiance** qu'il éprouve envers le P. De façon générale, les acteurs ont une **vision des affaires qui se ressemble**. « Avec le P, c'est rare que l'on va avoir des divergences d'opinions. [Toutefois] lorsqu'il y [en] a, je vais lui dire, bien là je ne suis pas d'accord. Puis sur l'autre bord aussi. Puis là moi je vais amener des arguments. On va s'entendre. » (Directeur général H).

Les deux acteurs témoignent leur reconnaissance à l'égard des forces de leur collègue, attestant de la présence de **respect mutuel**. Le DG s'exprime ainsi par rapport au P : « Il a fait de la recherche, il va aller en profondeur, puis il va aller voir plus loin, voir ce que ça peut donner. Moi je suis plus confiant avec un gars de même. ». Quant au P, il met en valeur les capacités relationnelles du DG. Les acteurs se sentent appréciés dans la relation de par leur travail, leurs efforts. « Je me sens apprécié du P. Moi je l'apprécie aussi, les efforts qu'il fait, le travail qu'il fait. » (Directeur général H). Ils se trouvent même chanceux d'être collègues.

5.8.3 Les dimensions du partage du *leadership*

5.8.3.1 La spécialisation

Le P possède un diplôme universitaire comme ingénieur tandis que le DG n'a pas de formation. Ce dernier a appris les rouages du domaine de l'alimentation en occupant divers postes de commis et de gestion au sein d'épiceries. Quant au P, il a fait carrière dans le domaine du génie de la production comme ingénieur, dont plusieurs années en tant que directeur. Il a également été maire de sa municipalité quelque temps. Il mentionne avoir été responsable de démarrer des projets outre-mer.

Le P a pu notamment développer un spectre de connaissances assez large dans le domaine de la machinerie, connaissances qui lui sont utiles dans le cadre du travail à la coopérative. Selon le DG, le P est une personne ayant beaucoup de contacts et ayant un sens politique aiguisé. Il serait particulièrement habile pour obtenir des subventions. Il est un développeur très proactif, qui connaît le milieu des affaires et il cumule une multitude d'idées : « C'est un

gars qui n'arrête pas, qui veut toujours avoir des projets. » (Directeur général H). Selon le P, le DG apparaît comme une personne qui a de bonnes capacités relationnelles : « Il n'y a personne qui parle vraiment contre notre DG, tout le monde est très satisfait ». Le P signifie aussi que le DG est compréhensif et se montre très disponible pour la coopérative.

Cette dyade ressort comme étant très spécialisée. Les acteurs ont étudié et travaillé dans des domaines différents. Bien que le DG ait touché à la gestion par ses expériences en tant que gérant d'épicerie, nous considérons tout de même que les expériences de travail en matière de gestion des acteurs sont extrêmement différentes, sans compter que le P a également travaillé à titre d'ingénieur. Quant à leurs forces personnelles, elles apparaissent distinctives.

5.8.3.2 Le *modus operandi*

5.8.3.2.1 La différenciation

Le partage du travail de la dyade se caractérise en partie par une dynamique de différenciation qui suit la logique de la séparation structurelle du travail de président et de directeur général. Le P a d'abord comme mandat de diriger et animer le CA. Il dit également surveiller l'administration de façon hebdomadaire, à savoir si les ventes ont diminué ou augmenté : « Parfois, le DG voudrait faire des dépenses et c'est à moi de le ralentir. ».

Quant au DG, il met de l'avant que « tout ce qui concerne le magasin, les opérations, c'est [son travail]. Le P [lui] a dit qu'il ne voulait pas se mêler de ça. ». C'est notamment le DG qui a la responsabilité des employés. En fin de compte il est responsable du bon fonctionnement du magasin.

Le P raconte qu'à son arrivée au poste de président, il a cependant dû clarifier les limites de l'autonomie du DG. En effet, il semblerait que le président précédent lui avait laissé une marge de manœuvre importante. Il lui a donc dit « [qu'il y avait] un CA, que s'il [faisait] faire des travaux, s'il [achetait] des choses assez dispendieuses, il [fallait] que ça passe par le CA. ».

5.8.3.2.2 Le chevauchement

Il est d'abord possible de repérer une dynamique de chevauchement de type **Sollicitation**. En effet, le DG cherche le support du P dans la gestion des ressources humaines. « Je viens

ici, le DG me raconte ce qui se passe, surtout au niveau des employés. Moi j'ai eu beaucoup d'employés, c'est sûr que ce n'était pas une épicerie... On échange beaucoup beaucoup. » (Président H). Quant au DG, il s'exprime ainsi : « Je sais que j'ai confiance, que s'il y a un problème quelconque que je ne peux pas régler ou quelque chose qui n'a pas d'allure, je vais aller voir le P, je me sens à l'aise avec lui. ».

Dans l'histoire de la dyade, il y a eu un épisode de chevauchement **Duplication** :

Je m'étais cassé trois vertèbres et j'ai été 3 mois arrêté. J'ai dit au P va au magasin et va voir ce qui se passe avec le CA, puis il était organisé avec [l'adjointe administrative]. C'est pas lui qui a pris ma place, mais il venait chapeauter [l'adjointe administrative] et moi j'étais toujours derrière eux par téléphone. (Directeur général H)

Certaines tâches appartiennent à un chevauchement de type **Collaboration**. La préparation du CA en est une. Le DG souligne que de façon générale, les acteurs collaborent comme suit : le DG va d'abord réaliser un compte-rendu de la situation de la coopérative au P, ils discutent ensemble et choisissent les informations pertinentes à apporter en rencontre de CA. « On a vendu le projet de gaz au CA en parlant et en parlant » mentionne le P.

La mobilisation des membres apparaît aussi comme une tâche commune. « Pour essayer de sensibiliser les membres au fait que ce n'est pas seulement une épicerie normale, le P et moi on leur dit souvent, c'est votre magasin, c'est à vous, vous êtes propriétaires, c'est votre coopérative, vous pouvez soumettre des projets, dire votre opinion. » (Directeur général H).

Les projets de développement d'affaires de la coopérative puisent aussi leur source dans ce type chevauchement. Lorsqu'un projet se met en branle, les acteurs prennent le temps de s'asseoir ensemble puis de se distribuer les tâches en fonction des forces de chacun. Le P met en lumière qu'il doit être présent dans ce développement en raison de l'instabilité financière de l'épicerie. Le P « [va] voir à telle ou telle place, il [revient] en CA. Il [vient] me voir avant, évidemment. On [discute] et il me [demande ce que j'en pense]. » (Directeur général H). Cependant, cette dynamique de chevauchement **Collaboration** semble se trouver aux frontières du type **Délégation**. En effet, il semble qu'en raison de l'horaire occupé du DG, ce travail de recherche de financement du P soit bienvenu. « Le DG en avait déjà beaucoup beaucoup. [...] C'est sûr que lui, il avait d'autres demandes ici, il n'avait pas le temps, il commence de bonne heure le matin. » (Président H). C'est dans une optique

d'améliorer les finances de l'entreprise que le P a apporté et mené le projet d'acquisition du poste d'essence.

Le plus gros c'est le P qui l'a fait. J'étais solidaire avec lui, puis on avançait. Je lui disais, vas y développe, va voir ce que tu peux faire [...] Le P a fait ses recherches, moi j'ai fait venir des soumissionnaires que l'on rencontrait ensemble. On a épluché des dossiers et on a rencontré des partenaires ensemble. Le P était toujours avec moi, on était solidaire. (Directeur général H)

Les relations extérieures comme celles avec les partenaires ou avec le gouvernement (à l'égard des politiques à respecter en matière de salubrité) font partie d'un chevauchement de type Collaboration.

[Il y a quelques années] avec Provigo on était là, on a renégocié, on a rencontré moi et le DG les gens de Provigo, les gens de Métro. Puis ce qu'ils nous offraient pour les prochains 5 ans et ainsi de suite. Donc c'était avec Provigo que l'on avait le plus de revenus puis, ainsi de suite. (Président H)

Enfin, le P va même jusqu'à accompagner le DG pour certains achats.

Quand le DG me dit que la machine est finie, on regarde ça ensemble. Si on décide d'en acheter une, on va voir à des endroits. Une fois par année, on va au salon du dépanneur à Montréal. On va là et on voit des bonnes idées puis on rencontre des gens qui vendent de la machinerie, puis qui donnent des idées aussi. (Président H)

5.8.3.3 La complémentarité

5.8.3.3.1 La fréquence et la nature des interactions

Les acteurs communiquent ensemble chaque semaine, la fréquence pouvant varier d'une à plusieurs fois. Les interactions sont souvent en personne, en raison du fait que P se présente au magasin. Elles revêtent un caractère spontané et informel. Le P mentionne « [qu'il] arrive souvent comme un cheveu sur la soupe ». Les acteurs disent échanger beaucoup, parfois autour d'un repas. Le DG s'exclame : « des fois le P me dit je vais aller te voir chez vous! Il va arriver ici, sans m'avertir, on commence à parler de choses et d'autres, puis là, un moment donné, on va tomber sur le sujet magasin. ». Le P a l'impression que les acteurs se racontent tout, témoignant de la transparence de la communication.

5.8.3.3.2 La perception des acteurs à l'égard de leur efficacité

Les individus disent avoir une bonne **complicité**. Le DG soulève l'ambiguïté de la relation d'amitié versus la relation professionnelle : « Je te dirais ce n'est pas un chum, mais

quasiment un chum ». Le P trouve qu'ils se **complètent** sur tout, notamment sur leurs expertises respectives : « moi je connais la machinerie, peut-être pas cette machinerie-là qui est ici, mais je sais qu'il y a un moulin à viande ou un moulin pour couper ». Pour le P il serait même difficile d'améliorer la relation, réaffirmant que les collègues s'entendent très bien.

Tableau 22 : Sommaire des cas - Le temps au sein des dyades

	A		B		C		D	
Nb. Années ensemble	8		23		5 ½		1 ½	
Nb. Années en dyade	Plus de 1		21		3		1 ½	
	P	DG	P	DG	P	DG	P	DG
Occupation actuelle	Entrepreneur Agricole	Directeur général	Entrepreneur Agricole	Directeur général	Journaliste (employé)	Directeur général	Surintendant aux opérations sylvicoles et aux travaux non commerciaux (employé)	Directeur général
Nb. Années administrateur-poste	CA : 8 P : plus de 1	20	CA : 23 P : 21	24	CA : 4 ½ P : 3 ½	3	CA : 20 P : 19	1 ½
Nb. Années dans organisation	N.A.	26	25	29	5 ½	7	27	1 ½

	E		F		G		H	
Nb. Années ensemble	9		1		2		6	
Nb. Années en dyade	4		1		2		6	
	P	DG	P	DG	P	DG	P	DG
Occupation actuelle	Retraité	Directeur général	Retraité	Directeur général	Retraité	Directeur général	Retraité	Directeur général
Nb. Années administrateur-poste	CA : 20 P : 4	6 ½	CA : 10 P : 4	1	CA : 8 P : 3	2 ½	CA : 6 P : 6	15
Nb. Années dans organisation	N.A.	26	N.A.	1	N.A.	2 ½	6	15

Tableau 23 : Sommaire des cas - Les dimensions du partage du *leadership*

	Spécialisation	Modus operandi	Complémentarité
A	Non spécialisée	<p>P (CA)-DG</p> <p><u>Chevauchement Intrusion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et CA s'introduisent dans opérations <p>DYADE</p> <p><u>Chevauchement Sollicitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DG sollicite P (expertise) dans gestion du quotidien <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : travail auprès du CA (tension) et préparation rencontres du CA (contenu); stratégies d'implication des membres; formations aux membres, rencontres avec partenaires extérieurs. 	<p>Fréquence des interactions : modérée</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 à quelques fois par semaine • Fréquence des interactions plus élevée avec P qu'avec autres administrateurs. <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Téléphone • Rencontre • Communication ouverte, transparente • Formelle (rencontre avant et après les CA) et informelle <p>Efficacité perçue par la dyade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possible déséquilibre en raison de ressemblances • Bonne combinaison

<p>B</p>	<p>Peu spécialisée</p>	<p style="text-align: center;">DYADE</p> <p><u>Chevauchement Intrusion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P s'introduit dans gestion RH (début de relation) <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans: préparation des échanges et des rencontres avec le CA; développement de projets d'affaires 	<p>Fréquence des interactions : faible à modérée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence dépend des saisons (intensité du travail agricole) • Faible (en été) à moyen (en hiver) • Fréquence des interactions plus élevée avec P qu'avec autres administrateurs. <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre (1^{er} moyen) • Téléphone (2^e moyen) • Courriel (3^e moyen) • Communication transparente et ouverte • Informelle <p>Efficacité perçue par la dyade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonne combinaison, formule gagnante, bon <i>match</i> • Chimie • Bougie d'allumage • Efficacité effritée dans les dernières années
-----------------	------------------------	--	---

C	Modérément spécialisée	<p style="text-align: center;">P(CA)-DG</p> <p><u>Chevauchement Intrusion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et CA s'introduisent dans gestion <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P-CA-DG collaborent dans : refonte des règlements coopératif; planification stratégique. <p style="text-align: center;">DYADE</p> <p><u>Chevauchement Délégation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P délègue au DG représentation externe <p><u>Chevauchement Sollicitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DG sollicite P dans stratégies, gestion <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : préparation des rencontres du CA et des AG, formation des administrateurs et des membres en général. 	<p>Fréquence des interactions : modérée à élevée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des interactions plus élevée avec P qu'avec autres administrateurs <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontres • Communication transparente • Formelle et informelle <p>Efficacité perçue par la dyade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complicité
---	------------------------	---	---

D	À cheval entre peu et modérément spécialisée.	<p style="text-align: center;">P(CA)-DG</p> <p><u>Chevauchement Intrusion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et CA s'introduisent dans gestion <p style="text-align: center;">DYADE</p> <p><u>Chevauchement Sollicitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DG sollicite P dans gestion, notamment RH <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : préparation des rencontres du CA, plan stratégique, relations externes avec partenaires. <p><u>Chevauchement Duplication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P duplique les fonctions de DG à quelques reprises. 	<p>Fréquence des interactions : faible à modérée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des interactions plus élevée avec P qu'avec autres administrateurs. <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre (1^{er} moyen) • Téléphone et courriel (2^e moyen) • Communication transparente • Formelle <p>Efficacité perçue par la dyade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de la relation de travail • Complémentarité • Synergie
----------	---	--	--

E	Assez spécialisée	<p style="text-align: center;">DYADE</p> <p><u>Chevauchement Délégation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P délègue au DG relations externes <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : projet de stagiaires au CA, projet d'ambassadeurs du CA, préparation des rencontres du CA, formation aux membres administrateurs, stratégies d'adhésion des membres 	<p>Fréquence des interactions : élevée</p> <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre • Téléphone • Informelle et formelle <p>Efficacité perçue par la dyade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complicité • Synergie • Complémentarité d'expertises • Bonne combinaison
---	-------------------	--	---

F	Assez spécialisée	<p style="text-align: center;">P(CA)-DG</p> <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P-CA-DG collaborent dans : orientations stratégiques; stratégies de recrutement des membres. <p style="text-align: center;">DYADE</p> <p><u>Chevauchement Délégation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DG délègue tâches représentation au P <p><u>Chevauchement Sollicitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DG sollicite P dans gestion, notamment RH <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : préparation des rencontres du CA; recomposition du CA et du conseil de surveillance; offre de services, « l'image de la coopérative » auprès des employés. 	<p>Fréquence des interactions : faible à modérée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence augmente lors de sujets tendus au CA • Fréquence des interactions plus élevée avec P qu'avec autres administrateurs. <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Téléphone (1^{er} moyen) • Rencontre, dîner (2^e moyen) • Communication transparente • Formelle et informelle <p>Efficacité perçue par les acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat • Symbiose • Stratégie • Efficacité • Complémentarité
---	-------------------	--	--

G	Assez spécialisée	<p style="text-align: center;">DYADE</p> <p><u>Chevauchement Sollicitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DG sollicite P dans gestion des opérations <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : travail auprès du CA et préparation des rencontres du CA, plan d'affaires (stratégique), stratégies de réengagement des membres, préparation des rencontres avec les partenaires <p><u>Chevauchement Collaboration (frontière de Intrusion)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : dans gestion des opérations, présentation des états financiers, sondages auprès des membres et employés. 	<p>Fréquence des interactions : élevée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des interactions plus élevée avec P qu'avec autres administrateurs. <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Courriel (1^{er} moyen) • Téléphone (2^e moyen) • Rencontre (3^e moyen) • Informelle <p>Efficacité perçue par la dyade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excellente relation • Complicité • Équilibre et complémentarité à l'égard de la vision et des expertises
----------	-------------------	---	---

H	Très spécialisée	<p style="text-align: center;">DYADE</p> <p><u>Chevauchement Sollicitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P sollicite DG pour gestion, notamment RH <p><u>Chevauchement Duplication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P duplique fonctions de directeur général (pendant une absence de quelques mois) <p><u>Chevauchement Collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans : préparation des rencontres du CA, mobilisation des membres, relations extérieures, gestion des achats. <p><u>Chevauchement Collaboration (frontière de Délégation)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P et DG collaborent dans développement de projets d'affaires 	<p>Fréquence des interactions : modérée</p> <p>Nature des interactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre • Téléphone • Courriel • Communication transparente • Informelle <p>Efficacité perçue par la dyade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complicité • Complémentarité d'expertises • Bonne entente
----------	------------------	---	--

Chapitre 6 : L'analyse et la discussion

Le chapitre suivant a pour objectif de présenter l'analyse des données, ces dernières ayant été présentées dans le chapitre 5, ainsi que la discussion de notre analyse avec la littérature. Nous répondrons alors à notre question de recherche : comment se partage le *leadership* au sein la dyade P-DG dans les coopératives ? Pour ce faire, nous avons choisi de mettre de l'avant les différentes composantes du partage du *leadership*, soit la spécialisation, le *modus operandi* et la complémentarité inspirées du courant *Pooling leadership at the top to lead others* (Denis, Langley et Sergi, 2012). Dans un premier temps, nous dressons un portrait du partage du *leadership* dans les coopératives en général. Certains facteurs relationnels tels que la confiance et la vision commune des affaires et de l'organisation se sont révélés centraux dans le partage du *leadership*. Dans un deuxième temps, nous présentons les deux configurations s'étant démarquées de notre analyse. Celles-ci ont émergé suite à la confrontation des données avec le facteur contextuel de l'intensité du lien d'usage. Notons que la spécialisation a fait l'objet de notre attention uniquement dans cette deuxième partie de notre analyse. D'autres liens avec d'autres facteurs contextuels ont également été mis en lumière. Il importe de préciser qu'en aucun cas l'absence d'un élément dans les entretiens ne témoigne de l'absence de cet élément dans la relation. Nous considérons seulement que la mise en valeur d'un élément par les répondants témoigne assurément de son importance.

6.1 Le partage du *leadership* dans les coopératives

6.1.1 Le *modus operandi*

Le construit du *modus operandi* renvoie à l'actualisation concrète des tâches et responsabilités technologiques et sociales au quotidien, autrement dit au partage du travail. Dans la littérature, si dans certains groupes le partage du travail semble parfois bien scindé entre les acteurs, c'est-à-dire différencié (Fjellvær, 2010; Gronn, 1999; Hodgson, Levinson et Zaleznik, 1965), il appert que pour d'autres groupes certaines tâches et responsabilités se chevauchent, à plus ou moins fort degré (Exworthy et Robinson, 2001; Fjellvær, 2010; Gronn et Hamilton, 2004; Stewart, 1991). C'est dans le sens de ces derniers groupes que vont les dyades étudiées de ce mémoire. Voici un rappel des différents types de chevauchement, tels que présentés dans le chapitre 5.

Le chevauchement Sollicitation apparaît lorsqu'un acteur sollicite le point de vue ou l'apport de l'autre pour une partie du travail dont il est responsable. Le chevauchement Intrusion s'illustre par une intervention d'un acteur dans la sphère de travail de son collègue sans que cette intervention ne soit consentie par ce dernier. Ce chevauchement est susceptible de générer des tensions. Le chevauchement Délégation s'incarne dans une situation où l'un des acteurs délègue volontairement une partie de son travail à l'autre qui accomplit alors ce travail avec autonomie. Le chevauchement Collaboration survient lorsque le consensus semble être une condition implicite ou explicite à l'accomplissement du travail : son absence est fortement susceptible de nuire à la relation de la dyade et au fonctionnement de l'organisation de façon globale. Enfin, le chevauchement Duplication signifie qu'un acteur assume totalement ou en partie les fonctions de son collègue pendant une certaine période.

6.1.1.1 La différenciation : une relation hiérarchique

Dans leur article *Leadership in the Plural*, Denis, Langley et Sergi (2012: 60) demandaient à ce que les recherches « pay greater attention to the underlying pattern of power relationships (authority, resources, etc.) that might influence the emergence of plural leadership. » Ainsi, les prochains paragraphes soulignent notre contribution au *leadership* pluriel en raison du fait que nous considérons « more systematically how the formal structuring of leadership roles and their spontaneous emergence interact dynamically » (Denis, Langley et Sergi, 2012: 61).

En effet, nous observons que la différenciation du travail suit la logique de la séparation structurelle des rôles de président et de directeur général. Par le fait même, c'est notamment l'observation de cette différenciation qui nous reflète la relation hiérarchique liant les deux acteurs (voir tableau 24). D'une part, le *modus operandi* permet de constater que les répondants identifient le travail du président à celui d'un administrateur devant veiller au bon fonctionnement de la coopérative. Cela passe entre autres par le fait de surveiller le gestionnaire, par différents mécanismes, dont une évaluation annuelle. D'autre part, les répondants identifient le travail du président comme étant différents de celui d'un administrateur (ce qui est plus mitigé pour la coopérative C comme nous le verrons ultérieurement), notamment parce qu'il est responsable de l'animation des rencontres du CA et de l'AG. Quant au directeur général, les répondants le décrivent comme étant

globalement responsable de la gestion, c'est-à-dire de mettre en œuvre les moyens permettant d'atteindre les objectifs décidés par le CA.

Tableau 24 : La différenciation

	Président du CA agissant dans le rôle d'administrateur
Patron-Surveillant	<p>Au niveau des responsabilités, nous (le CA) c'est vraiment de s'assurer de conserver le patrimoine des membres puis d'avoir des membres. De s'assurer que la coop soit bien assurée, qu'elle respecte les règles au niveau environnemental, au niveau CSST, qu'elle traite bien ses employés. On regarde les états des sondages à l'interne sur la satisfaction des employés. (Président A)</p> <p>Alors en tant qu'individu au sein du « patron collectif » (Président F), une partie de son travail consiste « [à s'assurer, avec le conseil d'administration,] du suivi des résultats, de la gestion du personnel, du déploiement, de tout ce qui est des promotions, des mises en œuvre et non de l'implication. (Président E)</p>
	Président du CA agissant dans le rôle de président du CA
Patron-Surveillant	<p>Faire fonctionner le CA avec toutes les règles qui l'entourent. Ensuite, c'est de contrôler tout ça, dans une certaine discipline. Aller chercher les forces de chacun aussi. (Président E)</p> <p>[...] la tenue des réunions, l'établissement de l'ordre du jour, faire le lien entre le CA et le DG [...] s'assurer qu'il y ait eu un suivi, qu'il y ait eu un compte-rendu, que les suivis sont faits. (Président F).</p> <p>Je suis assise chez moi, j'ai le document et je regarde. Ok il prévoit tant d'augmentation de pourcentage de coûts pour telle chose. Je ne questionne pas les moyens car ils lui appartiennent, je n'ai pas à poser des questions sur tout. Mais je regarde, ça concorde-tu. Des fois ça suscite des questions. Des fois tu as juste prévu un pourcentage X d'augmentation des revenus, pourquoi, pourquoi moins de dépenses, pourquoi plus de dépenses. Sur le plan financier, des fois, il y a eu des incertitudes quant à la période de probation d'employés. Dans ce temps-là, je vais regarder la loi et je cherche l'article dont j'ai besoin. Je m'assure beaucoup de ça. (Présidente C)</p> <p>La P a la tâche de communiquer au DG les points de l'évaluation réalisée par le CA : « c'est un rôle qui relève de moi. Pas de faire l'évaluation, mais de faire le message. » (Présidente C)</p> <p>Le P a d'abord comme mandat de diriger et animer le CA. Il dit également surveiller l'administration hebdomadairement, à savoir si les ventes ont diminué ou augmenté : « Parfois, le DG voudrait faire des dépenses et c'est à moi de le ralentir. » (Président H)</p>

	Directeur général
Subordonné	<p>« La gestion des RH, les infrastructures, la gestion financière, le commercial » (Directeur général B) sont des tâches et des responsabilités qui appartiennent au DG.</p> <p>Il est le maître d'œuvre de la gestion de l'entreprise, celui qui fait fonctionner l'entreprise, qui voit à l'ensemble des opérations. (Président G)</p>

La description du travail réalisée dans le premier paragraphe correspond à ce qui est généralement mis de l'avant au sein de la littérature (Desforges, 1980a; Desroche, 1976). D'ailleurs, des écrits théoriques et professionnels envisagent le travail des acteurs comme une « division des droits » (Gronn et Hamilton, 2004: 14) autrement dit, « qui est autorisé à faire quoi » (Gronn et Hamilton, 2004: 14). Toutefois, il demeure que ces organisations mentionnent notamment qu'une partie du travail du président reste à la discrétion des coopératives : « le président doit comprendre les enjeux et être à l'affût des occasions de développement. De plus, il assume certaines responsabilités [...] » (Ministère des Finances de l'économie, 2014). Alors, qu'en est-il de cette partie du travail qui semble être à la discrétion de chaque organisation ? C'est en ayant tenté de comprendre l'action conjointe des acteurs que nous avons pu réellement saisir les limites de la relation hiérarchique et de la vision structurelle du partage du travail.

Tableau 25 : La confiance

La confiance
<p>[...] si le DG est à couteaux tirés avec le président ou la présidente [qui lead le CA] c'est certain que ce n'est pas une bonne situation parce que le CA est appelé à discuter du travail du DG en son absence, le CA est appelé à l'évaluer, à réviser ses conditions financières, à réviser son contrat, est appelé à prendre des décisions à son sujet, des décisions d'employeur à son sujet. Alors s'il n'y a pas de confiance, ça amène les gens sur une zone d'inconfort (Directeur général C)</p>
<p>Il doit y avoir un climat de confiance. La confiance c'est la base, on ne peut pas travailler avec un directeur général si ce climat de confiance là n'est pas là. (Président C)</p>

6.1.1.2 Le chevauchement : une relation partenariale

La dynamique du chevauchement nous permet de rendre compte de la relation partenariale qui unit les acolytes. La présence de ce type de relation entre le CA et le gestionnaire a été mise en lumière par plusieurs auteurs (Cornforth, 2004; Exworthy et Robinson, 2001; Otto, 2002; Stewart, 1991). Plus particulièrement, le chevauchement souligne certaines variances dans la contribution du président. Il convient de faire un rappel des cinq types de chevauchement recensés dans nos résultats : Intrusion, Sollicitation, Délégation, Collaboration et Duplication. D'ailleurs, la mise en avant de ces types de chevauchement répond justement à l'appel de Denis, Langley et Sergi (2012), cités en début de chapitre, voulant que l'on rende compte des dynamiques de *leadership* qui se développent au sein d'une structure formelle hiérarchique. Si cette structure formelle hiérarchique est pratiquement calquée sur le modèle de Gronn et Hamilton (2004), les autres trouvent écho, à certains égards, auprès de la dyade hybride de la recherche de Fjellvær (2010). En effet, la dyade hybride est celle où l'on retrouve divers degrés de chevauchement. Alors que les deux acteurs ont a priori leur domaine de travail, un d'entre eux peut se trouver non seulement à collaborer avec l'autre, mais aussi à prendre des initiatives dans son domaine. Pour Fjellvær (2010) les adaptations sur le plan du travail elles peuvent être soit émergentes ou mandatées.

6.1.1.2.1 L'impératif d'une vision mutuelle

Tout d'abord, bien que quelques présidents mentionnent être responsables de la préparation du contenu des réunions du CA, on s'aperçoit que cette dernière tâche incarne un chevauchement Collaboration au sein de toutes les dyades (voir tableau 26), c'est-à-dire qui implique une décision commune des répondants. Ainsi, par définition le chevauchement Collaboration est inhérent à l'impératif d'une vision mutuelle. À l'exception de la dyade B, toutes les dyades ont souligné la vision commune de l'organisation et des affaires comme étant non seulement un incontournable pour la qualité de leur relation de travail, mais aussi pour l'organisation en général. Cela a notamment été avancé par plusieurs auteurs, comme Gronn (1999) dans *Pooling leadership at the top to lead others* ainsi que par Séguin et Guerrero (2010) dans la littérature sur la relation président-directeur général. Pour les dyades A, C, D, E, G et H, cet accord commun est souvent le produit d'un processus de négociation à l'égard de certains désaccords. Or, cette négociation ne semble pas soulever

d'émois. En ce sens, tout porte à croire que la relation d'autorité n'incarne pas un frein aux échanges positifs, un des scénarios possibles selon Gronn (1999). Non seulement on dénote l'importance de la vision mutuelle en ce qui concerne le travail des acteurs auprès du CA, mais également en ce qui concerne la préparation des rencontres avec les partenaires ou des formations pour les membres.

L'adéquation sur le plan de la vision de l'organisation et des affaires met aussi en lumière les propos de Desroche (1976). Ce dernier stipule que le bon fonctionnement démocratique dépend de la communication et des possibles convergences entre les membres, les administrateurs, la direction générale et les employés. De même, il avance que le rapport entre le CA et le DG est le principal terrain de frictions. Le président étant le représentant au CA, il ne serait alors pas étonnant qu'une possible convergence entre le CA et le DG passe d'abord par une négociation et une convergence au sein du tandem président et directeur général. Nos résultats appuient ainsi les propos de O'Toole, Galbraith et Lawler (2002) au sein de *Pooling leadership at the top to lead others* qui spécifient la nécessaire habileté de la dyade à développer des positions communes à l'égard de sujets essentiels.

6.1.1.2.2 La contribution accrue du président

Les chevauchements Sollicitation et Délégation (voir tableau 26) mettent en exergue le partenariat entre les répondants. Si le directeur général nous dit être responsable du fonctionnement de l'entreprise par la gestion au quotidien, il n'en demeure pas moins que la participation ou l'opinion du président peut être sollicitée, notamment en lien avec la gestion des ressources humaines (chevauchement Sollicitation). À d'autres occasions, plus que sollicité, le président se fait déléguer certains aspects du travail relevant a priori du directeur général (chevauchement Délégation). Nous verrons dans la deuxième section de cette analyse que ce chevauchement apparaît prédominant dans l'une des deux configurations présentées dans les pages à venir. Au sein de deux coopératives, le président va même jusqu'à occuper certaines fonctions du poste de directeur général pendant son absence prolongée (chevauchement Duplication). Force est de constater que ces types de chevauchement sont caractérisés par une contribution accrue du président. Autrement dit, le travail du DG incarne en quelque sorte la variable dépendante du *modus operandi*, tandis que celui du président représente la variable indépendante. Le travail du président semble varier selon divers aspects, telles ses connaissances de l'organisation (sa légitimité), ses

intérêts, ses compétences ou sa disponibilité. Si son apport s'illustre surtout en termes de tâches, on note également pour les dyades A et F un soutien personnel, notamment par l'écoute. Mentionnons que ces deux dyades s'avèrent parmi les plus jeunes de notre échantillon.

Il est intéressant de souligner que dans la littérature sur la gouvernance des coopératives, on ne parle pas du rôle du président. Il est possible de trouver de l'information sur son rôle symbolique de représentant des administrateurs et les quelques pouvoirs formels qui lui incombent, mais pas plus, la littérature étant davantage tournée vers le travail du CA ou du DG. L'approche *Pooling leadership at the top to lead others* permet de constater que le président peut être particulièrement proactif dans l'organisation, et ce, même sur le plan de la gestion. Bien qu'il soit dans un rapport d'autorité formel, il travaille en mode partenarial et de soutien avec le DG.

Tableau 26 : Le chevauchement

	Collaboration
Contribution accrue du directeur général	<p>La préparation du CA : « Le CA c'est une responsabilité importante auquel [le DG] doit consacrer beaucoup de travail. C'est-à-dire tout le travail avec moi sur la préparation de l'agenda, des réunions. Pour préparer les réunions du CA notre façon de faire est que le DG va m'amener un ordre du jour, il me le soumet, on se voit là-dessus, puis on discute et on convient dans le fond de ce qui va être effectivement à l'agenda de travail au prochain CA. Toute la préparation du matériel pour alimenter le CA, c'est lui qui fait ça, ce n'est pas moi. C'est lui qui a les mains sur l'information. » (Président G)</p> <p>La préparation des formations aux membres : « Je vais monter le squelette et après je vais l'envoyer au P, puis là on va en discuter au téléphone. Fais-tu cette partie-là? Que veux-tu ajouter, de quoi veux-tu parler. C'est pas mal de même que ça marche. (Directeur général A).</p>

	Sollicitation
Contribution accrue du président du CA	<p>La gestion : « C'est-à-dire que c'est plus le DG qui va venir valider des choses avec moi, beaucoup plus en fait. Même si je commence à le faire, pour des raisons que j'ai mentionnées tantôt car je commence à amener des préoccupations et des modèles de gestion coopérative que j'ai développés. Il y a des sujets qu'il ne peut pas discuter avec personne à part le président du CA, quand les choses se passent bien. Il y a des choses qu'il ne va pas amener à ses directrices des finances ou ses directeurs parce qu'il est en train lui-même de s'interroger, il veut s'assurer que sa réflexion est bonne, sa lecture, son diagnostic est bon, que les solutions qu'il veut amener sont les bonnes. Il y avait des enjeux importants qui touchaient à toute sorte de choses. Avant de bouger ça, il ne peut pas en parler beaucoup à gauche et à droite. On s'assoit, on lunch ensemble et on parle de ça et puis je lui fais part de mes commentaires, mes réactions et il part avec ça et là il peut faire des choses. Je pense que c'est un rôle que je suis en mesure de jouer et qui pour moi est important. Mais je pense que ce l'est pour lui. » (Président G).</p> <p>La gestion des ressources humaines : « Un moment donné, j'ai dit, ok on est une coopérative, mais peut-on mettre à pied tout le monde, peut-on donner des avis disciplinaires au monde, peut-on mettre de la discipline? Le P m'a dit oui... Une chance qu'il m'a dit oui, parce que j'avais des adversaires dans le processus de certains dossiers. Il a fallu que je parle un petit peu plus fort puis que je serre la vis. Il m'a donné 100% son aval. Dans ce contexte-là, je suis allée plusieurs fois lui demander conseil afin de savoir jusqu'où je pouvais aller. (Directeur général D)</p>
	Délégation
Contribution accrue du président du CA	<p>Les activités de représentation : « Moi je n'aime pas jouer au golf, le P le fait donc à ma place. Quand il y a des tournois de golf où l'on doit être présent, comme aujourd'hui, bien, je devrais être là, mais c'est le P qui y ira » (Directeur général E).</p>
Contribution accrue du président du CA	<p>La gestion : « Je m'étais cassé trois vertèbres et j'ai été 3 mois arrêté. J'ai dit au P va au magasin et va voir ce qui se passe avec le CA, puis il était organisé avec [l'adjointe administrative]. C'est pas lui qui a pris ma place, mais il venait chapeauter [l'adjointe administrative] et moi j'étais toujours derrière eux par téléphone. » (Directeur général H).</p>

En somme, certaines tâches semblent relevées d'une dynamique de différenciation, comme animer le CA pour le président ou gérer les finances pour le directeur général. La confiance semble partie prenante de la relation, et ce, malgré un rapport hiérarchique. Elle est probablement d'ailleurs le facteur relationnel qui permet au DG de jouir d'une certaine autonomie, autrement dit cela permet une réelle différenciation du travail. Ensuite, il est possible de constater qu'une portion du travail est aussi sous l'égide du chevauchement. Mis à part le chevauchement Collaboration qui met en exergue une plus forte contribution du directeur général (en raison de l'information qu'il possède), les autres types à l'œuvre mettent particulièrement en lumière celle du président. Par le fait même, il est possible d'affirmer que ce dernier n'est pas seulement investi du rôle de patron-surveillant à l'égard du directeur général, mais également de celui de partenaire lui apportant un soutien. Si dans la littérature, la tâche de « trouver des orientations et des stratégies pour maintenir à court et long terme un avantage différentiel pour le membre » (Desforges, 1980a: 122) incombe au directeur général, notre recherche montre que la réalisation de ce travail au quotidien apparaît aussi partenariale. D'ailleurs, cette diversité dans la contribution du président n'est pas sans faire écho aux configurations de Stewart (1991). Cette auteure révèle que pour comprendre le travail du directeur général, on se doit de s'intéresser à celui du président, son implication variant d'une organisation à l'autre. Par exemple, la relation Consultation, où « le président attend que le gestionnaire lui demande conseil » (Stewart, 1991: 522) s'apparente au chevauchement Sollicitation. Or, à la différence des configurations de cette auteure qui catégorisent les relations selon l'intensité de l'apport du président, les dynamiques de chevauchement décrivent les diverses dynamiques du travail conjoint présentes au sein d'une dyade.

6.1.1.3 La confiance dans un rapport hiérarchique

La confiance apparaît comme un facteur relationnel important de la qualité de la relation pour six coopératives. Nous jugeons intéressant de faire ressortir un lien entre cet élément et la relation hiérarchique (voir tableau 25). Trois directeurs généraux soulignent spécialement l'importance de la confiance du président, voire des administrateurs, à leur égard. C'est dans la coopérative C que le directeur général se montre des plus explicites (voir tableau 25). Ainsi, nous pouvons supposer que la relation hiérarchique accentue la nécessité que le président ait confiance en la direction générale. En effet, c'est au

gestionnaire que le CA délègue la responsabilité de « l'opérationnalisation de la stratégie et des objectifs de l'organisation » (Desforges, 1980a: 121). C'est probablement cette confiance qui permet la différenciation : le directeur général acquiert le minimum d'autonomie nécessaire à la réalisation de « sa portion » du travail. À la lumière de l'étude de Reid et Turbide (2012), sans confiance, il y a fort à parier que le DG aurait davantage le sentiment d'être contrôlé par les administrateurs.

Si dans la littérature *Pooling leadership at the top to lead others* et celle portant sur la relation P-DG dans les *NPO* plusieurs auteurs mentionnent la confiance comme étant importante (Alvarez et Svejnova, 2005; Gronn, 1999; Stewart, 1991), il demeure que peu d'entre eux l'étudient (Reid et Turbide, 2012). Cela pourrait notamment s'expliquer par une prédominance de la théorie de l'agence pour comprendre le rapport CA-DG en contexte non lucratif (Renz et Andersson, 2013). Cette théorie, par la dynamique de contrôle qu'elle défend, postule par le fait même l'existence d'une relation de méfiance. Cependant, Reid et Turbide (2012: 96) arrivent à la conclusion que « trust and distrust are important emotions in a governance relationship [moreover] the two emotions can paradoxically coexist in a relationship and can ensure a checks-and-balances style of governance ». Cornforth (2004) abonde implicitement en ce sens lorsqu'il appelle à l'équilibre entre un rôle de surveillant et de soutien de la part du CA vis-à-vis du DG. Quant à Desroche (1976), en stipulant que la bonne gouvernance démocratique repose sur la communication et les convergences entre les acteurs, il sous-entend aussi cette confiance. Or, toujours est-il que la littérature sur la gouvernance des coopératives met à l'avant-plan le rôle de contrôle du CA. Cela nous amène ainsi à suggérer qu'une attention soit portée au thème de la confiance dans la gouvernance de ce type d'organisations.

6.1.2 La complémentarité

6.1.2.1 La dyade : le cœur de l'efficacité de la grande constellation

La complémentarité se définit par la capacité de la dyade à combler toutes les tâches associées au *leadership*. Ayant postulé que, théoriquement, la dyade était une constellation dans la grande constellation CA-P-DG (en raison du fait que le CA demeure l'instance décisionnelle) elle ne pouvait donc assumer à elle seule toutes les tâches associées au *leadership* pluriel.

Dans plusieurs coopératives (à l'exception de la coopérative C) le duo se présente plus ou moins au centre du développement de l'organisation. Des expressions telles que « bougie d'allumage (Président B) » ou « apporter de l'eau au moulin (Président B) » en témoignent. Il semblerait donc que les dyades étudiées dans le cadre de ce mémoire apportent souvent la brise nécessaire à l'avancement du navire. Le parallèle avec la configuration de gouvernance entrepreneuriale de Malo (2001) est intéressant à soulever. Si l'auteur relève que le gestionnaire est parfois susceptible de gouverner les membres, notre recherche met en lumière un président plutôt proactif dans son rôle de surveillant, limitant ainsi le pouvoir du gestionnaire. Or, dans notre cas, il serait sans doute plus judicieux de soulever la possible association de ce mode de gouvernance entrepreneurial au tandem. Toutefois, n'ayant pas considéré la gouvernance dans son ensemble, loin de nous l'idée d'affirmer que les coopératives étudiées pour ce mémoire se trouvent dans un mode de gouvernance entrepreneurial.

Non seulement plusieurs répondants ont souligné que la dyade président-directeur général était essentielle dans l'organisation, mais également que la relation devait être de qualité pour que cette dyade soit efficace. Cela n'est pas sans faire écho au fait que, pour six dyades, la transparence, la franchise et l'honnêteté semblent être des caractéristiques déterminantes de la relation (voir tableau 27). Desroche (1976) et Vienney (1980a) relatent un rapport de force en faveur du DG (en raison de l'information qu'il détient) susceptible de créer des tensions au sein de la relation entre le CA et le DG. Il est donc possible de croire que la synergie trouvée au sein des dyades découlerait en partie de la transparence du gestionnaire dans la diffusion de l'information.

Pour préserver l'efficacité, il apparaît que le maintien d'un équilibre entre une relation partenariale et une relation hiérarchique est tout désigné (voir tableau 27). Cet équilibre s'exprime aussi par les oppositions proximité versus distance (dyade A) ainsi que relation professionnelle versus une relation amicale (dyades B, E, H). Cette dernière opposition s'exprime au sein de trois dyades qui sont celles où la relation est la plus ancienne, laissant penser que les acteurs ont eu le temps de réfléchir la question. Comme le souligne le président B, cette capacité à conserver ce juste milieu peut parfois être garante de l'efficacité du président dans sa réponse à ses prérogatives de représentant du patron collectif (voir tableau 27).

Ensuite, on remarque que six dyades révèlent explicitement que la fréquence des interactions est plus élevée entre le DG et le président qu'avec n'importe quel autre administrateur. Pour les dyades n'ayant pas mentionné cette spécificité, il demeure que l'on remarque une fréquence élevée dans le tandem. Parmi les raisons évoquées, notons l'efficacité : il est beaucoup plus facile d'intervenir avec une personne qu'avec une dizaine de personnes. Soulignons également la raison de la légitimité : le président étant choisi par le CA pour le représenter, il va de soi qu'il est appelé à communiquer davantage avec le gestionnaire. Parce qu'il détient plus d'information que ses pairs, il est en mesure de mieux comprendre certains enjeux, il détient ainsi un pouvoir privilégié, néanmoins moindre que celui du DG sur ce plan. Cette position du président quant à l'information semble trouver écho dans le fait que les communications exclusives au tandem apparaissent de loin plus informelles que formelles, mis à part celles ayant pour but l'organisation des rencontres du CA. Dans la majorité des dyades, l'échange de vive voix, soit par le biais de rencontres en personne ou de conversations téléphoniques, est privilégié aux échanges écrits. Selon Fjellvær (2010), pour une question d'efficacité, des interactions de vive voix seraient justement à privilégier dans la relation. Dès lors, nous pouvons aussi présumer que la confiance se crée à travers l'informalité.

Les dyades de la recherche semblent exercer, à des degrés divers, ce que Desroche (1976) appelle l'*animation-médiation*. En effet, le directeur général et le président sont amenés à jouer respectivement les rôles d'émetteur-récepteur pour l'entreprise et l'association, autrement dit à organiser le dialogue entre les membres et l'entreprise. « [Ils acheminent les messages] en s'assurant de leurs termes pour [qu'ils] soient effectivement reçus et que le dialogue se noue. [...] Ce ne sont pas [eux qui négocient] : [ils négocient] la négociation » (Desroche, 1976: 355).

Tableau 27 : La complémentarité

<p>Transparence, franchise et honnêteté</p>	<p>Ça prend nécessairement de la transparence pour que ça fonctionne. Si tu joues à la cachette avec toutes sortes de choses qui se passent, bien un moment donné ça ne fonctionne pas. C'est naturel d'être transparent. (Directeur général D)</p> <p>On pose des questions, il n'y a pas de détour, on a la réponse. On l'a telle qu'il la sent ou selon des éléments qu'il a. Il n'y a pas de "on va passer à côté et on n'en reparlera pas", ça n'existe pas ça. C'est vraiment de la transparence, de l'honnêteté, de la franchise. (Président F)</p>
<p>Équilibre entre une relation hiérarchique et relation partenariale</p>	<p>Le jour où je voudrai soit critiquer, soit donner une recommandation, si c'est mon grand chum, ça ne marche plus. Alors il faut vraiment que chacun reste de son côté, il ne faut pas que tu traverses la barrière, pour que l'on continue à se dire les vraies choses pendant longtemps. (Président B)</p>
<p>Communication informelle</p>	<p>Des fois le P me dit "je vais aller te voir chez vous!" Il va arriver ici, sans m'avertir, on commence à parler de choses et d'autres, puis là, un moment donné, on va tomber sur le sujet magasin. (Directeur général H)</p>

Pour cette section de notre analyse, l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* a su mettre en lumière différents éléments qui sont peu, voire aucunement discutés dans la littérature coopérative. Premièrement, le *modus operandi* a mis en évidence l'alternance entre le rapport hiérarchique et partenarial. Cette observation mérite d'être discutée avec quelques auteurs suggérant l'importance de trouver un équilibre entre ces deux types de rapports dans le tandem (Cornforth, 2004; Otto, 2002; Spear, 2004). Tout d'abord Cornforth (2004) nous invite à considérer le rapport entre le CA et le directeur général comme intrinsèquement paradoxal. Si l'on attend du CA qu'il occupe une position de surveillant par rapport au gestionnaire (inspirée de la théorie de l'agent commettant), on s'attend aussi à ce qu'il agisse en soutien à son égard, apportant une plus-value à ses décisions et ses stratégies (inspirée de la théorie de l'intendance). Soutenir et surveiller sont des comportements qui s'opposent, expliquant le phénomène du paradoxe. Cette approche s'applique justement au partage du travail entre le président et le directeur général. D'un côté, le président adopte un rôle de surveillant ; or, ce rapport hiérarchique n'empêche en aucun cas le développement d'une relation de confiance, même si cette dernière apparaît peut-être plus importante venant du président envers le DG, tel que le révèle le DG de la

coopérative C. D'un autre côté, le travail du président se caractérise par le fait de soutenir la direction générale en contribuant au développement de projets d'affaires par exemple. Peu de recherches se sont attardées au rôle du président dans la gouvernance coopérative, encore moins à sa participation possible dans la gestion.

Deuxièmement, le *modus operandi* combiné à la complémentarité a su mettre en lumière le « rôle de médiateur à l'interface des structures d'association et d'entreprise » (Malo, 2001: 84) de la dyade. Alors que Desforges (1980a) semble attribuer le rôle d'arbitrage entre les besoins des membres et les exigences du marché au gestionnaire, les résultats de notre recherche nous permettent de rafraîchir cette analyse par l'ajout d'un acteur clé : le président. C'est d'ailleurs dans la dyade A que le président utilise spécifiquement la métaphore du sablier pour illustrer le fonctionnement de la gouvernance. Ce que le directeur général souhaite amener au CA est d'abord négocié au sein de la dyade dans le souhait éventuel de faire émerger un consensus. Sa coopération dans la transmission de l'information, notamment des ressources disponibles et des enjeux, est indispensable à une prise de décision éclairée. Elle nuance ici la théorie de l'agence où le directeur général est perçu comme enclin à conserver l'information pour lui-même (Renz et Andersson, 2013). Des échanges de vive voix informels, la franchise, l'ouverture et l'honnêteté semblent être garants du succès de cette médiation.

Finalement, à la lumière des ruptures sur le plan de la communication pouvant se produire entre les différents acteurs de son quadrilatère, Desroche (1976) avait entre autres soulevé celle entre les gestionnaires et les administrateurs. Considérant la place de la dyade et plus précisément celle du président dans la gouvernance coopérative, il serait intéressant d'intégrer ce dernier dans un schéma qui prendrait plutôt l'allure d'un hexagone plutôt que d'un carré (voir figure 1). Cela permettrait éventuellement de mieux représenter la réalité de la gouvernance de certaines coopératives.

6.2 Le partage du *leadership* : le lien d'usage comme facteur contextuel

La section précédente nous a permis de rendre compte du partage du *leadership* au sein de la dyade président-directeur général dans les coopératives. Néanmoins, il demeure qu'il nous a été possible de distinguer deux configurations de ce partage du *leadership* selon le facteur de l'intensité du lien d'usage du membre avec sa coopérative, qui ressort comme le facteur le plus important. Rappelons que l'on attribue aux présidents A, B, C et D une intensité du lien d'usage avec la coopérative plus forte qu'aux présidents E, F, G et H. L'intensité du lien d'usage découle du caractère vital de l'activité économique de la coopérative pour le membre, les coopératives de consommateurs étant celles où il est considéré comme le plus faible (Vienney, 1980a). Certaines caractéristiques se sont avérées révélatrices par cette distinction, nommons entre autres la composante Spécialisation ainsi que la préoccupation de représenter les membres chez les présidents. D'ailleurs, la spécialisation n'a pas été abordée dans la première section de notre analyse en raison du fait qu'elle devient révélatrice du partage du *leadership* seulement lorsqu'elle est considérée en fonction du lien d'usage. D'autres facteurs colorent le partage du *leadership*, mais ils s'avèrent moins lourds de conséquences. Le tableau 28 met en lumière ces distinctions.

Tableau 28 : Les configurations du partage du *leadership* selon le lien d'usage

	L'arène (lien d'usage modéré-fort coopératives A-B-C-D)	L'équipe (lien d'usage faible coopératives E-F-G-H)
Disponibilité du président du CA	Travaille à temps plein	Est à la retraite
Spécialisation	Non spécialisée à modérément spécialisée	Modérément spécialisée à très spécialisée
Chevauchement Intrusion	Présent	Non-présent
Chevauchement Délégation avec une contribution du président du CA	Non-présent	Présent
Négociation et clarification du travail	Plus accentuée	Moins accentuée
Tension du président du CA entre son rôle partenaire versus son rôle de représentant des membres	Plus accentuée	Moins accentuée
Respect-reconnaissance	Plus accentué	Moins accentué
Fréquence des interactions	Tendance : faible à modérée	Tendance : modérée à élevée

6.2.1 L'arène : un lien d'usage plus fort

Tout d'abord, on remarque que les dyades de cette configuration sont peu spécialisées à modérément spécialisées. En effet, généralement, les répondants ont étudié dans le même domaine et ont œuvré au sein du même secteur d'activité. Ils ont même parfois occupé des fonctions similaires pendant une certaine période. En ce qui a trait aux coopératives A,B et D dans leur occupation au quotidien, les présidents touchent aussi à la gestion, ce qui est d'autant plus vrai pour le président D qui occupe un poste de gestion au sein même de la coopérative. D'ailleurs, le président A émet l'hypothèse que la dyade est peut-être un peu moins efficace en raison du fait que les répondants ont plusieurs traits en commun, autrement dit qu'elle est moins spécialisée.

Un autre constat marquant de notre analyse est que les coopératives de ce type sont les seules qui présentent un chevauchement Intrusion. Ce constat n'est pas sans faire écho à la composante Spécialisation. Effectivement, les présidents connaissent bien les opérations de la coopérative puisqu'elle œuvre dans un domaine dans lequel ils ont étudié et dans lequel ils travaillent, à plus forte raison pour les coopératives de travailleurs. Ainsi, tel que souligné par quelques répondants, il apparaît plus facile pour le président, et les administrateurs en général, de glisser dans la gestion des activités de la coopérative au détriment de la gouvernance. Notre constat abonde dans le sens des propos de Desforges (1980b: 299) : « Pour le propriétaire coopératif, son lien d'usage l'amène à réagir tout autant aux aspects structurels et opérationnels qui encadrent son usage. ». L'enjeu des compétences des administrateurs ressort précisément pour ces coopératives, enjeu qui a été soulevé comme majeur par quelques auteurs (Cornforth, 2004; Mozas Moral, 2004; Spear, Cornforth et Aiken, 2009). Le chevauchement Intrusion se distingue des autres types de chevauchement, car il semble induire une tension dans le partage du travail. En effet, le DG peut avoir l'impression que l'on vient sur son territoire. Si ce chevauchement peut aussi être interprété comme un désir du président de soutenir le travail de la direction générale, il nous rappelle que le partage du travail est le produit d'une négociation entre les acteurs soulignant les frontières de la relation partenariale.

C'est d'ailleurs au sein même de ces coopératives que l'exercice de clarification et de négociation du partage du travail semble prendre le plus d'ampleur. Notons que Vienney (1980a: 281) avance que « c'est probablement l'intensité du rapport d'activité qui est la

variable explicative la plus importante des processus de rééquilibrage des pouvoirs ». Cet exercice est bien mis en évidence par la dyade A, où les acteurs ont récemment instauré des rencontres après chacun des CA afin de valider le respect de la zone de travail du directeur général par les administrateurs. C'est aussi ce que les répondants des dyades B et C relèvent. Les ajustements auraient aussi été plus notables dans les premiers temps de leur relation de travail. Soulignons également que la dyade A n'existe que depuis un peu plus d'un an. Il est opportun d'interpeller les propos de Exworthy et Robinson (2001) pour qui les premières années de la relation symbolisent une étape cruciale sur le plan des ajustements. En ce sens le respect de la différenciation du travail, bien que reconnu important pour toutes les dyades, apparaît précisément comme un enjeu pour ces coopératives.

On observe également que les présidents de ces coopératives mettent davantage en exergue la portion de leur travail qui consiste à représenter les intérêts des usagers auprès de la direction générale. Chez les coopératives A et D, les rencontres à huis clos du CA témoignent particulièrement bien de cette préoccupation des présidents. Enfin, le président A exprime littéralement la tension intérieure vécue en lien avec le fait de devoir jouer au funambule entre sa position de partenaire à l'égard du DG et de représentant des membres. En ce sens, pour les dyades A et D, *l'animation-contestation* nuance le rôle d'*animation-médiation* de la dyade décrit dans la première section de notre analyse. « Ce sont les [membres] qui émettent et qui demandent essentiellement [à l'entreprise] de recevoir leur message. » (Desroche, 1976: 354) Les rencontres à huis clos sont en effet le témoignage d'une affirmation du pouvoir du CA et des membres.

Alors que la littérature sur la relation entre le président et le directeur général dans les *NPO* met en lumière qu'une faible disponibilité du président dans l'accomplissement de ses fonctions confère un plus grand pouvoir au directeur général, (Iecovich et Bar-Mor, 2007) nos résultats laissent entrevoir la possibilité d'un autre scénario. En effet, les dyades où les présidents sont les moins disponibles semblent également être celles où le *modus operandi* demande une clarification et une négociation soutenue entre les acteurs, notamment au sujet de son autonomie (dyade A), soulignant par le fait même un processus de rééquilibrage des pouvoirs.

C'est également au sein de cette configuration que l'on trouve les deux dyades ayant nommé explicitement le respect comme un élément important de leur relation (voir tableau

29). D'ailleurs, c'est dans la coopérative B que le P souligne le rôle prépondérant d'un président dans la reconnaissance des compétences et des réussites du directeur général, en raison de la relation hiérarchique qui les unit.

Enfin, la complémentarité s'exprime par une fréquence des interactions faible à modérée. Notons à cet effet que la disponibilité des présidents est réduite puisqu'ils occupent un emploi à temps plein en plus de leur fonction de président. Par ailleurs, il est également intéressant de souligner que pour les dyades A et B, les DG ont un moindre besoin d'échanger avec le président. Cela serait dû à leur ancienneté dans l'organisation. Autrement, pour les coopératives de travailleurs, la complémentarité semble trouver un ancrage dans la capacité des répondants à clarifier le type de rapport de pouvoir qui s'actualise pendant les échanges. En effet, le rapport de pouvoir formel s'inverse dans ce type de coopératives. Alors que le directeur général est sous l'autorité de la personne au poste de président, il représente son patron lorsqu'elle est en position de travailleur. En ce sens, lorsqu'il souhaite parler au président, le DG de la coopérative D spécifie s'il s'adresse à lui en tant que surintendant aux opérations sylvicoles et aux travaux non commerciaux ou en tant que président du CA.

Tableau 29 : L'arène : un lien d'usage plus fort

	L'ARÈNE
Chevauchement Intrusion	Quand tu es président ou administrateur, tu as un désir de t'impliquer, tu as un désir de faire croître ton entreprise. Puis des fois, tu peux avoir des idées, qui sont des moyens, qui finalement relèvent de la direction. Donc des fois tu veux des choses et le défi c'est de ne pas t'impliquer dans les moyens. (Président A)
Négociation et clarification du travail	Quand tu veux vraiment savoir ce que l'autre pense et tu fais juste dire, bien moi regarde, moi je vais jusque-là, c'est ma barrière, ça c'est pas mon rôle c'est ton rôle, des fois ça peut tout de suite fermer des portes. (Président A)
Tension du président entre son rôle partenaire versus son rôle de représentant des membres	[Le huis clos] me permet de savoir le poulx du CA et tu te rends compte qu'il y a des affaires qui n'ont pas marché. J'essaie ensuite de transmettre les préoccupations du conseil au DG, puis de voir un peu ce qui peut se faire. C'est pour ça que le huis clos me permet de dire quand je demande quelque chose au DG ou que je propose quelque chose, de dire que c'est pas juste moi personnellement qui veux faire ça, c'est pas moi qui veux acheter une autre quincaillerie, c'est vraiment le conseil puis ça répond à un besoin des agriculteurs. (Président A)
Respect	Pour faire durer une relation comme ça, de la part du président, parce que moi je suis son patron quelque part, ça prend beaucoup de reconnaissance de la part du président envers son DG, lui dire que c'est correct, que c'est beau, c'est très important. (Président B)

6.2.1.1 D'autres facteurs qui influencent le partage du *leadership*

6.2.1.1.1 Le vieux couple : le partage du *leadership* dans le temps

Il est intéressant de constater qu'il y a des contextes où la relation peut fonctionner longtemps comme la dyade B où les acteurs travaillent ensemble depuis plus de 20 ans. Elle est l'unique exemple de notre échantillon où les répondants n'ont souligné ni la vision mutuelle, ni l'impératif du consensus comme étant un facteur essentiel à la relation, voire au bon fonctionnement de la gouvernance. Cela converge également avec le fait que la gestion des désaccords n'est pas ressortie comme une préoccupation. Nous remarquons que ces traits distinctifs coïncident avec l'ancienneté de la relation : les répondants travaillent ensemble depuis 21 ans alors que la deuxième relation la plus ancienne est celle

de la coopérative H où les acteurs travaillent ensemble depuis seulement six ans. D'ailleurs, le président associe la perte de vigueur de la dyade dans le développement de la coopérative à cette ancienneté de la relation. La longue histoire de la dyade B semble aussi avoir laissé une trace quant au chevauchement Intrusion. Alors qu'il est toujours un enjeu chez les dyades A, C et D, le directeur général de la dyade B souligne qu'un chevauchement qui semble s'apparenter au type Intrusion a mérité une clarification plus tôt dans la relation. L'approche *Pooling leadership at the top to lead others* permet de voir que l'histoire a possiblement su atténuer les dynamiques de négociation du travail. De plus, si des éléments tels que la vision commune ou l'importance du consensus ne sont pas évoqués, ils n'en sont probablement pas pour autant moins présents. Toutefois, l'enjeu est peut-être moins fort, le temps ayant laissé suffisamment d'espace pour apprendre à valser ensemble harmonieusement. D'ailleurs, ces constats appuient les propos de Gronn (1999) qui met en lumière le fait que le temps contribue au développement de la qualité de la relation ; cela permet de composer avec les forces et les faiblesses de l'autre.

6.2.1.1.2. L'effacement : la motivation dans le partage du leadership

La dyade C se démarque particulièrement des autres dyades par un rôle plus effacé du président. Tout d'abord, lors des entretiens, la présidente semble éprouver une certaine difficulté à distinguer son travail de celui des autres administrateurs. Elle s'identifie comme étant une administratrice au même titre que les autres. Ce n'est qu'après quelques échanges qu'elle met en évidence la portion de son travail qui est différente. Mis à part la préparation des rencontres du CA, elle révèle qu'il y a beaucoup plus de travail sous forme CA-DG que sous la forme tandem. Ce constat n'est pas sans faire écho au fait qu'elle mentionne que son atterrissage à la présidence fut la conséquence d'un manque de volontaires. Pour le directeur général, il est clair qu'un tel scénario influence l'implication de la présidente dans l'organisation. En ce sens, il n'est pas surprenant de constater que la dyade C est la seule à laquelle on associe un chevauchement de type Délégation où c'est le directeur général qui apporte sa contribution et non le président. Bien que nous n'ayons pas retenu les facteurs personnels pouvant influencer la relation de la dyade dans notre cadre conceptuel, il demeure que celui de la motivation nécessite d'être mentionné. L'importance du facteur de la motivation est bien illustrée par l'intérêt que lui portent les chercheurs dans

la littérature sur la gouvernance coopérative (Cechin *et al.*, 2013; Jussila, Goel et Tuominen, 2012; Séguin et Guerrero, 2010).

Si la nature du travail de la présidente semble influencée par son intérêt à occuper le poste, elle pourrait également être fonction de la taille de la coopérative. Il s'agit de la plus petite entreprise de notre échantillon : 12 employés-membres, incluant le directeur général. Selon Desforges (1980a) la taille de l'entreprise est susceptible d'avoir un impact sur l'intensité du lien de propriété des membres envers leur entreprise, autrement dit de leur sentiment de « contrôle démocratique ». Plus la taille est petite, plus les centres de décisions sont près des membres et donc plus le sentiment de propriété est fort (Desforges, 1980b). On peut supposer que ce lien de proximité est renforcé par le fait que les membres soient amenés à côtoyer le directeur général quotidiennement. Dans ce contexte, il n'est donc pas surprenant de voir la présidente prendre une position plus égalitaire à l'égard de ses pairs comparativement à ce que l'on constate dans d'autres coopératives.

Cette section de notre analyse a permis de mettre en lumière qu'un lien d'usage plus fort est accompagné de la présence de chevauchement Instrusion ainsi que de dynamiques de négociation et de clarification du travail plus importantes que chez les dyades où le lien d'usage est plus faible. Toutefois, d'autres facteurs contextuels et personnels, tel que la durée de la relation, la taille de l'organisation ainsi que les motivations viennent nuancer l'impact du lien d'usage sur le partage du *leadership*. Dans ce contexte précis, la dyade semble pratiquer une *animation-médiation* qui se soucie d'établir un dialogue entre les membres et l'entreprise.

6.2.2 L'équipe : un lien d'usage plus faible

Cette deuxième configuration de dyades se caractérise par le fait d'être modérément spécialisée à très spécialisée. À l'exception de la coopérative E, les répondants ont étudié et travaillé dans des domaines totalement différents. De plus, bien que les présidents aient eu une carrière en gestion, ils ont aussi exercé une autre profession : enseignant, ingénieur ou chercheur. La dyade G semble justement attribuer son efficacité au fait que les compétences soient différentes et se complètent. De plus, mentionnons que la présence de chevauchement où le DG délègue une partie de son travail au P est seulement présente dans les coopératives de cette configuration.

Concernant la clarification et la négociation du partage du travail, elles apparaissent plutôt atténuées. Cela n'est pas sans faire écho au fait que les présidents ont tous eu une carrière comme gestionnaires, tel que mentionné précédemment. C'est d'ailleurs le président de la coopérative F qui dévoile saisir assez rapidement certaines situations particulières vécues par le directeur général en raison de son propre bagage de gestionnaire.

6.2.2.1 D'autres facteurs contextuels influençant le partage du *leadership*

6.2.2.1.1 La présence et l'influence de la fédération

Contrairement aux autres dyades, notamment celles de la première configuration, les présidents des coopératives E et F ont à peine souligné leur rôle de représentant des membres. Au sein de ces dyades, on attribue même au président ou au directeur général, voire à la dyade, une fonction d'influence du CA. Notons qu'un joueur important de la gouvernance au sein de ces coopératives est la fédération des coopératives. Cela n'est pas sans impact : la dyade semble devoir concilier les intérêts des membres ainsi que ceux de la fédération. Enfin, la fréquence des interactions apparaît modérée à élevée. Contrairement aux dyades de la première configuration, les présidents sont à la retraite, nous laissant présumer qu'ils sont plus disponibles à occuper leur rôle de président, expliquant possiblement cette fréquence plus importante.

Bien que l'on reconnaisse aux acteurs la pratique de l'*animation-médiation* telle que décrit dans la première configuration, il semble que les tandems E et F touchent à l'*animation-intégration* (Desroche, 1976). Ce type d'animation se définit par le fait que « le pouvoir [de la fédération détermine] une politique et [prend] ses décisions à partir de ses laboratoires. Mais pour en assurer l'application, il convient d'obtenir la participation [des membres]. (Desroche, 1976: 354) ». La communication tend de plus en plus à être du haut vers le bas. Le rôle de président comme représentant des membres est de plus en plus effacé. En ce sens, les acteurs travaillent plutôt à acheminer les demandes du sommet stratégique, ce qui est susceptible d'expliquer la position d'influence qu'ils décrivent. La gouverne des coopératives E et F rejoint la configuration gouverne intégrée de Malo (2003: 8) où la fédération « produit ou importe la standardisation des procédés ».

6.2.2.1.2 L'enjeu de la santé financière

Les dyades G et H se démarquent par un président qui se révèle particulièrement proactif dans le développement et la gestion de la coopérative. C'est d'ailleurs ce que soulève le directeur général lorsqu'il fait part de son étonnement à l'égard de la participation du président dans la recherche et les opérations. On peut notamment associer cette collaboration active au fait qu'une de ces dyades se trouve très spécialisée. Ainsi, il y a fort à parier que le président puisse apporter une plus-value plus qu'intéressante. D'autre part, les répondants soulignent que les organisations baignent dans une forme de précarité économique, notamment en raison du fait qu'elles se trouvent dans un secteur d'activité difficile. Ainsi, on peut imaginer que cet enjeu de quasi-survie fasse que tout renfort soit des plus appréciés. D'ailleurs c'est dans la coopérative G que la fréquence des interactions est la plus élevée. Plusieurs courriels sont envoyés par jour dans lesquels les répondants échangent et se consultent sur divers projets. Bien que les propositions du président G permettent à la coopérative d'améliorer ses performances, il demeure que la charge de travail supplémentaire qu'elles peuvent susciter invite à une certaine prudence. Tout compte fait, cette contribution importante du président semble s'intégrer dans un processus de négociation avec le directeur général. La citation suivante du DG de la coopérative G le montre bien, où la dernière phrase est particulièrement révélatrice :

Le P ressort un peu de l'ordinaire de ce que l'on connaît. Il a des objectifs très précis pour la coopérative. [...] Ça amène une charge de travail supplémentaire c'est clair. Par contre, ça créé une amélioration continue des processus [dans la mesure où] moi je fais des efforts pour intégrer ces concepts-là dans notre structure, car il y en a qui sont très intéressants, et dans la mesure où lui, il comprend que l'on doit opérer un commerce (Directeur général G).

Un apport de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* s'articule donc autour du fait que le rôle partenarial du président semble exacerbé en période d'incertitude financière. C'est notamment ce que remarquent Reid et Turbide (2012) dans la relation entre le CA et le DG. En phase de crise le DG « lost decisional power and board members became preoccupied with financial procedures and efficiency. Boards entered directly into negotiations with external stakeholders, bypassing the executive *leadership*. » (Reid et Turbide, 2012: 92) Cependant, à la différence de cette étude où le CA adopte un mode de gouvernance contrôlant, les présidents adoptent une attitude de collaboration : rien ne semble se réaliser « par-dessus » le DG.

L'approche *Pooling leadership at the top to lead others* combinée à notre choix conceptuel d'explorer les liens entre l'intensité du lien d'usage et le partage du *leadership* ont permis de mettre en lumière diverses caractéristiques distinguant les dyades. Ainsi, il est possible de retenir que les dyades où le lien d'usage est plus fort tendent vers un rapport de force plus exacerbé entre le président et le directeur général, notamment démontré par le chevauchement *Intrusion* et la tension du président entre son rôle de représentant des membres et celui de partenaire. À l'inverse, un lien d'usage d'intensité plus faible met en valeur un rôle accru du président comme partenaire du directeur général. Néanmoins, d'autres facteurs personnels contextuels tels que la motivation, la taille de l'organisation, le temps, la santé financière ainsi que les acteurs du sommet stratégique sont susceptibles d'influencer le partage du *leadership* au sein de la dyade.

6.3 Conclusion

Cette analyse a permis de soulever plusieurs contributions de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* à l'égard de la gouvernance coopérative.

Premièrement, la dimension de la confiance est présentée comme un facteur essentiel à la construction de la relation, et ce, malgré un rapport d'autorité susceptible de favoriser avant tout une attitude de contrôle du président envers le DG, comme avancée dans la littérature sur la gouvernance des coopératives. En ce sens, cette observation ouvre une brèche à ce qui est normalement avancé à l'égard du rapport CA-DG (relation de surveillance) dans la littérature sur la gouvernance coopérative, et ce, même si quelques auteurs comme Cornforth (2004) ou Desroche (1976) sous-entendent la présence de cette confiance dans le bon fonctionnement de la gouvernance démocratique.

Deuxièmement, l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* offre l'opportunité de remarquer et comprendre la relation partenariale qui existe entre les deux acteurs. Le chevauchement *Collaboration* met en évidence l'importance de l'apport du DG dans la préparation du travail auprès du CA. Les acteurs y travaillent conjointement et soulignent devoir trouver un consensus en ce qui a trait au contenu des rencontres du CA par exemple. Les autres dynamiques de chevauchement mettent de l'avant la contribution du président. Pourtant, le rôle de cet acteur ne fait pas l'objet d'intérêt particulier au sein de la littérature

sur la gouvernance des coopératives, les recherches étant concentrées davantage sur le CA et le DG.

Troisièmement, il a été possible de confirmer la pertinence de l'approche des paradoxes de Cornforth (2004) dans la compréhension de la relation P-DG. Si le rôle du CA doit en être un à la fois de surveillant et de partenaire (Cornforth, 2004), cette vision s'applique également au rôle du président. Le bon fonctionnement de la dyade passe dès lors par une différenciation du travail, teintée par le rapport hiérarchique ainsi que par un chevauchement du travail, teinté par une relation partenariale. D'ailleurs, ce paradoxe s'illustrerait d'autant plus chez les coopératives où le lien d'usage est fort; les présidents avançant clairement que leur travail consiste à défendre les intérêts des membres. L'approche *Pooling leadership at the top to lead others* a ainsi permis de constater que le président n'intervient pas seulement dans son rôle symbolique de patron collectif mais également en tant que partenaire.

Quatrièmement, si la littérature sur la gouvernance coopérative confère au CA le travail de la gouvernance, il n'en demeure pas moins que l'efficacité de celui-ci est tributaire de l'efficacité de la dyade. L'approche *Pooling leadership at the top to lead others* a su mettre en lumière une fréquence des interactions plus élevée entre le DG et le président qu'entre le DG et les autres administrateurs. Cette communication s'avère également surtout informelle. En ce sens, la confiance découlerait aussi des contacts privilégiés et informels de la dyade. En ce sens, il est donc possible d'attribuer à la dyade le rôle de médiateur entre l'entreprise et l'association, tel que mis de l'avant par Malo (2001) ou celui d'*animation-médiation*, tel que présenté par Desroche (1976).

Cinquièmement, l'approche *Pooling leadership at the top to lead others* jumelée à notre choix conceptuel de regarder la variation du lien d'usage a mis en lumière deux configurations du partage du *leadership*. Les dyades où l'intensité du lien d'usage est la plus élevée se sont distinguées notamment par la présence du chevauchement Intrusion. Sous l'angle de la théorie de l'agence, cette observation pourrait être considérée comme une volonté du président de contrôler le DG, qui lui, travaille pour ses intérêts particuliers (Renz et Andersson, 2013). Or, nous désirons souligner qu'il est aussi possible d'associer ce comportement à une facilité et un désir du président de s'investir dans la coopérative, notamment en raison d'une certaine familiarité avec les opérations plutôt qu'avec la

gouvernance. Cette configuration a aussi permis d'illustrer un souci plus marqué du président de représenter les intérêts des membres. Cela n'est pas sans faire écho à une négociation et une clarification du travail étant apparues prédominantes au sein de cette configuration. L'animation de rencontres du CA en huis clos au sein de deux dyades a souligné le rôle d'*animation-contestation* du président.

Sixièmement, la variation de l'intensité du lien d'usage a également permis de mettre en exergue une deuxième configuration. Cette dernière est illustrée par un degré de spécialisation plus élevé, c'est-à-dire une diversité des expertises plus importante. Deux dyades se sont décrites comme étant dans un rapport d'influence auprès du CA. En effet, elles semblent jouer le rôle d'*animation-intégration* (Desroche, 1976) des décisions du sommet stratégique qu'est la fédération. Cette configuration a également mis en lumière une contribution plus importante du président lorsque la coopérative se trouve dans une situation financière instable. L'approche *Pooling leadership at the top to lead others* a ainsi non seulement souligné l'apport du président, mais a aussi souligné son travail actif sur le plan de la gestion, normalement considéré comme la responsabilité du DG par la littérature. Ce dernier élément n'est pas sans faire écho au parcours professionnel des présidents de ces dyades.

Chapitre 7 : Conclusion

Ce mémoire avait pour finalité de répondre à la question de recherche suivante : comment se partage le *leadership* au sein de la dyade président-directeur général dans les coopératives? La revue de littérature a souligné les spécificités et les enjeux de la gouvernance des entreprises de l'ÉS, dont les coopératives. Parmi les enjeux nommés, la tension dans le rapport CA-DG s'est révélée particulièrement préoccupante (Desroche, 1976). Par ailleurs, d'autres auteurs s'intéressant aux *NPO* ont illustré la relation P-DG comme une clé de la performance de l'organisation. Ces auteurs démontrent que l'efficacité de la dyade est tributaire de la nature partenariale du travail des acteurs qui existe au-delà de leur rapport hiérarchique. Cependant, cette relation n'est pas étudiée au sein des coopératives. Si les recherches en ÉS se sont révélées peu pertinentes pour comprendre les processus de partage du travail dans la dyade, celles qui étudient le *leadership* pluriel au sommet des organisations (l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*) se sont avérées toutes désignées (Denis, Langley et Sergi, 2012). Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons donc élaboré un cadre conceptuel à partir des construits spécialisation, *modus operandi* et complémentarité issus de l'approche *Pooling leadership at the top to lead others*. Ceux-ci ont été choisis pour rendre compte des dynamiques du partage du *leadership*. De surcroît, les facteurs contextuels, comme par exemple l'intensité du lien d'usage du membre avec la coopérative, et les facteurs relationnels proviennent de la littérature sur la gouvernance des entreprises d'ÉS.

Les prochains paragraphes présenteront les principales contributions théoriques et pratiques de notre recherche. Nous soulignerons ensuite certaines des limites conceptuelles et méthodologiques de notre mémoire. Pour terminer, nous suggérerons certaines pistes de recherche pouvant être considérées à l'avenir.

7.1 Les contributions théoriques

Tout d'abord, une de nos contributions théoriques consiste en la mobilisation d'un cadre d'analyse issu du *leadership* pluriel afin de comprendre le fonctionnement de la dyade P-DG. En effet, jusqu'à présent, cette approche avait peu été utilisée pour l'analyse de groupes de *leadership* au sein de rapports hiérarchiques, a fortiori en contexte de gouvernance.

Une seconde contribution théorique réside dans la mise en valeur du facteur contextuel de l'intensité du lien d'usage dans le partage du *leadership*. Celui-ci a permis de dégager deux configurations illustrant certaines différences notamment sur le plan du chevauchement du travail.

7.2 Les contributions pratiques

Les contributions pratiques de cette recherche sont certes destinées aux coopératives et aux organisations de l'ÉS, mais également aux acteurs et aux organisations qui travaillent en support au développement de ces entreprises. Comme certains auteurs de la littérature sur la relation P-DG dans les *NPO* le mettent en lumière, une relation empreinte de frictions pose de sérieux enjeux organisationnels. D'ailleurs, ces constats ont été appuyés par les répondants de notre étude qui ont su souligner les multiples tensions souvent présentes dans la dyade P-DG au sein des coopératives qu'ils côtoient. En ce sens, cette recherche présente la dyade comme un objet d'analyse et d'intervention intéressant pour la gouvernance et la gestion en ÉS. Elle souligne l'importance de s'attarder aux individus et à leur relation, qui va au-delà des structures, appelant donc à sortir du cadre de la gouvernance formelle. Plus précisément, cette recherche met en exergue des éléments qui pourraient être indispensables dans une approche de résolution de conflit ou de médiation organisationnelle. En effet, la confiance, la vision des affaires, l'espace de négociation relié au partage du travail, la communication, les zones de chevauchement Intrusion ou encore l'équilibre entre la surveillance et le partenariat sont autant d'éléments révélateurs de la relation dyadique qui peuvent être à l'origine d'enjeux considérables.

7.3 Les limites de la recherche

À l'instar de toute recherche, notre étude présente également certaines limites qu'il nous faut considérer. Tout d'abord, l'échantillon sélectionné ne nous a pas permis de prendre en compte la dimension conflictuelle qui, comme le révèlent Reid et Karambayya (2009), influence le *leadership* pluriel des dyades. En effet, nous avons peut-être présumé de la qualité de la relation au sein des dyades, pourtant soulignée par les acteurs côtoyant les coopératives. Cependant, plusieurs de nos répondants ont souligné être témoins de relations problématiques dans le milieu coopératif.

Une deuxième limite réside dans le fait que nous n'ayons pas considéré les facteurs individuels. Comme mentionnés dans la littérature en ÉS, ces derniers sont aussi susceptibles d'influencer la relation P-DG ; une dyade a d'ailleurs mis en évidence un lien possible entre la motivation et le partage du *leadership*. Puisque nous avons comme objectif d'étudier le fonctionnement du tandem dans les coopératives, la sélection des facteurs relationnels et contextuels s'est avérée plus pertinente que celle des facteurs personnels.

Enfin, bien que nous ayons remarqué des différences entre les dyades selon l'intensité du lien d'usage, il demeure que ce facteur contextuel, devenu un critère pour notre stratégie d'échantillonnage, était théorique.

7.4 Les recherches futures

Il semble que ce mémoire ait ouvert la voie à d'autres recherches possibles au sujet de la relation P-DG au sein des entreprises de l'ÉS. Une des dyades de l'étude a notamment mis en exergue la pertinence d'observer plus systématiquement l'évolution de la relation dans le temps. Ainsi, la sélection de dyades où l'on trouve des relations de courte, moyenne et longue durée permettrait de faire ressortir des enjeux et des dynamiques différents. D'autres tandems ont souligné une association entre la santé financière de l'organisation et l'implication du président. Dès lors, le contexte de l'entreprise, voire les possibles crises, est un facteur qui mérite davantage d'attention dans le partage du *leadership*.

Ensuite, bien que le facteur contextuel du lien d'usage se soit montré révélateur, nous suggérons que d'autres recherches puissent continuer à explorer les possibles associations entre son intensité et la relation P-DG. À cet effet, les coopératives de travailleurs présentent un contexte spécifique intéressant à explorer. Non seulement elles sont celles où le lien d'usage est théoriquement le plus fort, mais elles sont surtout les seules où il existe un rapport hiérarchique à double sens entre le président et le directeur général. Cela semble complexifier la communication dans la dyade.

Enfin, notre recherche souligne l'importance de la confiance et du partenariat au sein de la dyade, voire dans la gouvernance en général, plutôt qu'une approche de contrôle du CA envers le DG comme l'avait suggéré les écrits sur les coopératives. Ainsi, nous proposons de poursuivre la recherche sur les rapports entre les différents acteurs de la gouvernance

coopérative en mobilisant un cadre d'analyse provenant des études sur le *leadership* pluriel, qui regarde l'action concertée entre les individus.

Annexe 1 : Guide d'entrevue semi-structurée pour Président

Coopérative :

Nom de la personne interviewée :

Date et Durée de l'entrevue :

1) Organisation

Parlez-moi de l'organisation.

2) Individu

Parlez-moi de vous, de votre parcours et de comment vous êtes arrivé ici.

- Formation scolaire/professionnelle
- Expérience de travail
- Nombre d'années dans l'organisation, en poste

3) La dyade

Depuis combien de temps vous vous connaissez?

Quelles sont vos responsabilités dans l'organisation?

Quelles sont vos tâches, ce que vous faites dans le quotidien?

Quelles sont les responsabilités de votre collègue?

Quelles sont les tâches de votre collègue?

Décrivez-moi la relation entre le DG et vous?

- Caractéristiques / élément clé de votre relation?
- Comment se fait la communication dans votre dyade
 - Fréquence
 - Mode de communication

Comment fonctionne le travail entre le DG et vous?

- Qu'est-ce que vous accomplissez ensemble?
- Pouvez-vous me parler d'un projet, d'une crise que vous avez eu à gérer ? Un bon coup dont vous êtes fier?

4) Enjeux et défis coopératifs

La vie coopérative, démocratique est un enjeu majeur dans une organisation coopérative. Comment il se vit dans votre organisation?

- Participation des membres
- Sentiment de propriété des membres : comment il se manifeste?
- Agilité du CA

Quel rôle joue la relation entre le DG et vous-même dans la coopérative?

5) Conclusion

Selon vous, quels sont les défis reliés à venir...?

- Gouvernance
- Participation des membres
- Agilité CA
- Principes coopératifs
- Finance

Comment pensez-vous que votre relation avec le DG puisse aider à gérer ces défis?

Le chercheur conclut

Rappeler éléments importants, voir où la personne en est dans ses réflexions, remercier la personne et lui demander si nous pouvons la contacter à nouveau s'il nous manque des informations

Annexe 2 : Guide d'entrevue semi-structurée pour DG

Coopérative :

Nom de la personne interviewée :

Date et Durée de l'entrevue :

1) Organisation

Parlez-moi de l'organisation.

2) Individu

Parlez-moi de vous, de votre parcours et de comment vous êtes arrivé ici.

- Formation scolaire/professionnelle
- Expérience de travail
- Nombre d'années dans l'organisation, en poste

3) La dyade

Depuis combien de temps vous vous connaissez?

Quelles sont vos responsabilités dans l'organisation?

Quelles sont vos tâches, ce que vous faites dans le quotidien?

Quelles sont les responsabilités de votre collègue?

Quelles sont les tâches de votre collègue?

Décrivez-moi la relation entre le président et vous?

- Caractéristiques / élément clé de votre relation?
- Comment se fait la communication dans votre dyade
 - Fréquence
 - Mode de communication

Comment fonctionne le travail entre le président et vous?

- Qu'est-ce que vous accomplissez ensemble?
- Pouvez-vous me parler d'un projet, d'une crise que vous avez eu à gérer ? Un bon coup dont vous êtes fier?

4) Enjeux et défis coopératifs

La vie coopérative, démocratique est un enjeu majeur dans une organisation coopérative. Comment il se vit dans votre organisation?

- Participation des membres
- Sentiment de propriété des membres : comment il se manifeste?
- Agilité du CA

Quel rôle joue la relation entre le président et vous-même dans la coopérative?

5) Conclusion

Selon vous, quels sont les défis reliés à venir...?

- Gouvernance
- Participation des membres
- Agilité CA
- Principes coopératifs
- Finance

Comment pensez-vous que votre relation avec le président puisse aider à gérer ces défis?

Le chercheur conclut

Rappeler éléments importants, voir où la personne en est dans ses réflexions, remercier la personne et lui demander si nous pouvons la contacter à nouveau s'il nous manque des informations.

Annexe 3 : Tableau d'analyse

	A	B	C	D	E	F	G	H
Non Spécialisée	X							
Peu spécialisée		X		X				
Moyennement spécialisée			X	X				
Assez spécialisée					X	X	X	
Très spécialisée								X
Chevauchement Intrusion	X	X	X	X				
Chevauchement Sollicitation	X		X	X		X	X	X
Chevauchement Délégation			X		X	X		
Chevauchement Collaboration	X	X	X	X	X	X	X Collaboration- limite Intrusion	X Collaboration- limite Délégation
Chevauchement Duplication				X				X
Interactions niveau élevé					X		X	
Interactions niveau modéré	X	X	X	X		X		X
Interactions niveau faible		X		X		X		
Rencontre (vive voix)	X (2 ^e)	X (1 ^{er})	X	X (1 ^{er})	X	X (2 ^e)	(3 ^e)	X
Téléphone (vive voix)	X (1 ^{er})	X (2 ^e)		X (2 ^e)	X	X (1 ^{er})	(2 ^e)	X
Courriel (écrit)		X (3e)		X (2 ^e)			(1 ^{er})	

Interactions dominance formelles	X			X				
Interactions dominance informelles	X	X	X		X	X	X	X
Communication transparente et ouverte	X	X	X	X		X		X
Échanges plus fréquents avec P	X	X	X	X		X	X	
Efficacité perçue de la dyade / appréciation de la relation	Efficacité mitigée selon P	X mais efficacité effritée dans les dernières années	X	X	X	X	X	X

Bibliographie

- Alliance coopérative internationale (2015). *Qu'est-ce qu'une coopérative*. <http://ica.coop/en/what-co-operative>
- Alvarez, José L. et Silviya Svejenova (2005). *Sharing executive power: Roles and relationships at the top*, Cambridge University Press.
- Anheier, Helmut K. (2005). *Nonprofit organizations: theory, management, policy*, London, Routledge, 450 p.
- Bataille-Chedotel, Frédérique et France Huntzinger (2004). « L'entrepreneuriat collectif: modèle unique ou gouvernances multiples? Une approche exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production françaises: Gouvernance et management en économie sociale », *Economie et solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 48-64.
- BoardSource (2010). *The handbook of nonprofit governance*, San Francisco, Jossey-Bass, 392 p.
- Bouchard, Marie-J. (2004). « La gouvernance, une vieille et une nouvelle réalité pour l'économie sociale », *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada*, vol. 35, no 1-2, p. 16-25.
- Bouchard, Marie-J., Cyrille Ferraton, Valérie Michaud et Philippe Leclerc (2006). « Base de données sur les organisations d'économie sociale, les critères de qualification des organisations », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*.
- Cechin, Andrei, Jos Bijman, Stefano Pascucci, Decio Zylbersztajn et Onno Omta (2013). « Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: Evidences from Brazil », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 84, no 4, p. 443-468.
- Chaves, Rafael et José L. Monzon (2001). « Trajectoires des groupes d'économie sociale », dans Daniel Côté (dir.), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 53-76.
- Chaves, Rafael et Antonia Sajardo-Moreno (2004). « Les gestionnaires de l'économie sociale: entre les valeurs et l'enracinement », *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada*, vol. 35, no 1-2, p. 65-80.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (2001). *Développer une coopérative Le fonctionnement d'une coopérative*. Récupéré le 14 <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers/index.htm>
- Cook, Michael L. et Molly J. Burrell (2013). « The impact of CEO tenure on cooperative governance », *Managerial and Decision Economics*, vol. 34, no 3-5, p. 218-229.
- Coopérative de développement régional du Québec Montréal-Laval (2016). *Services*. <http://www.cdr.coop/services/>
- 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, no 4, p. 346-362.

- Cornforth, Chris (2004). « The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 11.
- Cornforth, Chris (2014). « Nonprofit governance research: The need for innovative perspectives and approaches », dans *Nonprofit governance*, London : Routledge^e éd, p. 1-14.
- Côté, Daniel (2003). « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique: clé de gestion d'une grande coopérative », *Économie et solidarités*, vol. 34, no 2, p. 47-65.
- Côté, Daniel (2007). « Gestion de l'équilibre coopératif: cadre théorique », *Économie et Solidarités*, vol. 38, no 1, p. 112-126.
- Darbus, Fanny et Gilles Lazuech (2010). « Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale? », communication présentée au *Les frontières de l'économie sociale se sont-elles déplacées?*, Paris.
- De Roffignac, Antoine (2013). *Gouverner par la confiance: Ce que les coopératives et les mutuelles nous apprennent*, Associés en gouvernance. 2014 de <http://www.associes-gouvernance.com/gouvernance-confiance/>
- De Roffignac, Antoine (2014). *Président et dirigeant exécutif : la clé de voute de la gouvernance*, Associés en gouvernance. 2014 de <http://www.associes-gouvernance.com/president-et-dirigeant-executif-la-cle-de-voute-de-la-gouvernance/>
- Defourny, Jacques (1992). « Le secteur de l'économie sociale en Belgique », dans *Economie Sociale-The Third Sector*, De Boeck-Wesmael^e éd, Bruxelles-Paris, p. 225-256.
- Denis, Jean-Louis, Lise Lamothe et Ann Langley (2001). « The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p. 809-837.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Cazale (1996). « Leadership and strategic change under ambiguity », *Organization Studies*, vol. 17, no 4, p. 673.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Viviane Sergi (2012). « Leadership in the Plural », *The Academy of Management Annals*, vol. 6, no 1, p. 211.
- Desforges, Jean-Guy (1980a). *Spécificité de la gestion coopérative : le système de valeurs de la technostructure*, vol. T-80-15., École des hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives.
- Desforges, Jean-Guy (1980b). « Stratégie et structure des coopératives », dans *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour, p. 424.
- Desforges, Jean-Guy, Delmas Lévesque et Benoît Tremblay (1979). « Dynamique de la coopérative: association et entreprise », vol. T-79-1., no Book, Whole.
- Desroche, Henri (1976). *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Editions Ouvrières ; Editions Economie et humanisme.
- Desroche, Henri (1983). *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 254 p.
- Dietel, William M. et Linda R. Dietel (2001). *The Board Chair Handbook*, National Center for Nonprofit Boards.

- Eisenhardt, Kathleen M (1989). « Building Theories From Case Study Research », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532.
- Eisenhardt, Kathleen M et Melissa E Graebner (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of management journal*, vol. 50, no 1, p. 25.
- Exworthy, Mark et Ray Robinson (2001). « Two at the top: Relationships between Chairs and Chief Executives in the NHS », *Health Services Management Research*, vol. 14, no 2, p. 82.
- Favreau, Louis (2005). *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*, Montréal: Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Université du Québec à Montréal.
- Fjellvær, Hilde (2010). *Dual and unitary leadership: Managing ambiguity in pluralistic organizations*, Bergen, Norway, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Gagnon, Yves-Chantal (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, vol. 2e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 123 p.
- Gibb, C. A. (1954). « Leadership », dans G. Lindzey (dir.), *Handbook of social psychology*, Addison-Wesley^e éd, vol 2, p. 877-917.
- Grint, Keith (2010). *Leadership: A very short introduction*, Oxford University Press.
- Gronn, Peter (1999). « Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple », *Leadership Quarterly*, vol. 10, no 1, p. 41-62.
- Gronn, Peter (2002). « Distributed leadership as a unit of analysis », *Leadership Quarterly*, vol. 13, no 4, p. 423-451.
- Gronn, Peter (2003). « Leadership: who needs it? », *School Leadership & Management*, vol. 23, no 3, p. 267-291.
- Gronn, Peter et Andrew Hamilton (2004). « 'A bit more life in the leadership': co-principalship as distributed leadership practice », *Leadership and Policy in Schools*, vol. 3, no 1, p. 3-35.
- Gutierrez, Alfonso C. (2004). « Le directeur d'une entreprise autogérée: une recension de recherches empiriques en Espagne: Gouvernance et management en économie sociale », *Economie et solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 141-162.
- Hagen, Henry (2006). *Guide de législation coopérative, deuxième édition, revue et corrigée*, Genève, Bureau international du travail.
- Harrison, Yvonne D. et Vic Murray (2012). « Perspectives on the leadership of chairs of nonprofit organization boards of directors: a grounded theory mixed-method study », *Nonprofit management & leadership*, vol. 22, no 4, p. 411-437.
- Heenan, David A. et Warren G. Bennis (1999). *Co-leaders: the power of great partnerships*, New York, J. Wiley & Sons, 312 p.
- Hiland, Mary L. (2006). *Board chair-executive director relationships: Are there interpersonal dynamics that contribute to creating social capital in nonprofit organizations?* [Ph.D.], 3205506, Ann Arbor, Fielding Graduate University, 171 p.
- Hodgson, Richard C., Daniel J. Levinson et Abraham Zaleznik (1965). *The executive role constellation*, Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.

- Hoye, Russell (2006). « Leadership within Australian voluntary sport organization boards », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no 3, p. 297-313.
- Jäger, Peter Urs et Florian Rehli (2012). « Cooperative power relations between nonprofit board chairs and executive directors », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 23, no 2, p. 219-236.
- Jussila, Iiro, Sanjay Goel et Pasi Tuominen (2012). « Governance of co-operative organizations: A social exchange perspective », *Business and Management Research*, vol. 1, no 2, p. 14-25.
- Kooiman, Jan (1999). « Social-political governance: overview, reflections and design », *Public Management an international journal of research and theory*, vol. 1, no 1, p. 67-92.
- Iecovich, Esther et Hadara Bar-Mor (2007). « Relationships Between Chairpersons and CEOs in Nonprofit Organizations », *Administration in Social Work*, vol. 31, no 4, p. 21.
- Malo, Marie-Claire (1981). « Entretien avec Claude Vienney sur Socio-économie des organisations coopératives », *L'éducation coopérative: Utopie et réalité, Revue du CIRIEC*, p. 157-186.
- Malo, Marie-Claire (2001). « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1ere partie: L'entrepreneur et son environnement. », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, vol. 281, p. 84-95.
- Malo, Marie-Claire (2003). « La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur », *Les Cahiers du CRISES*, vol. ET0311.
- Mayer, Robert et Jean-Pierre Deslauriers (2000). « Quelques éléments d'analyse qualitative », dans *Méthode de recherche en intervention sociale*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, p. 159-189.
- Ministère des Finances de l'économie (2014). *Le président, un administrateur avant tout*.
- Mozas Moral, Adoracion (2004). « Rompre avec le modèle de gouvernance démocratique dans les coopératives d'huile d'olive: Gouvernance et management en économie sociale », *Economie et solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 121-140.
- O'Toole, James, Jay Galbraith et Edward E. Lawler, III (2002). « When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership », *California Management Review*, vol. 44, no 4, p. 65-83.
- Otto, Shirley (2002). « Not so very different », dans *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*, Routledge, coll. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations.
- Parrat, Frédéric (1999). *Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer. Suivi de l'enquête intégrale réalisée par KPMG Audit*, Paris, Editions Maxima.
- Reid, Wendy et Rekha Karambayya (2009). « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073.
- Reid, Wendy et Johanne Turbide (2012). « Board/Staff Relationships in a Growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no 1, p. 82-99.

- Renz, David O. et Fredrik O. Andersson (2013). « Nonprofit governance A review of the field », dans *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches*, Routledge, p. 17.
- Richez-Battesti, Nadine et Marie-Claire Malo (2011). *Des enjeux de gestion et de gouvernance: mutualisation des moyens et démocratie*, CIRIEC-Université de Liège.
- Roberts, John et Philip Stiles (1999). « The relationship between chairmen and chief executives: Competitive or complementary roles? », *Long Range Planning*, vol. 32, no 1, p. 36-48.
- Saïssset, L.A. et J.P. Couderc (2012). « Les trois dimensions de la gouvernance coopérative: à la recherche d'un équilibre instable. Le cas des caves coopératives en Languedoc-Roussillon », communication présentée au *Colloque international "Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation"*, Paris.
- Séguin, Michel et Sylvie Guerrero (2010). *Le tandem président-directeur général au sein de coopératives financières canadiennes : La compétence du leadership*, Liège (Belgique), CIRIEC. Récupéré de http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/WORKING_PAPERS/WP10-05.pdf
- Sommet international des coopératives (2016). *À propos*. 2016 de <https://www.sommetinter.coop/fr/propos/propos>
- Spear, Roger (2004). « Governance in Democratic Member-Based Organisations », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 33-60.
- Spear, Roger, Chris Cornforth et Mike Aiken (2009). « The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, no 2, p. 247-273.
- Stewart, Rosemary (1991). « Chairmen and Chief Executives: an Exploration of Their Relationship », *Journal of Management Studies*, vol. 28, no 5, p. 511-528.
- Tuominen, Pasi, Iiro Jussila et Noora Rantanen (2010). « Managerial Competence in Consumer Co-operatives: Inducing theory from empirical observations », *International Journal of Co-operative Management*, vol. 5, no 1, p. 9-22.
- VanderKwaak, Lloyd (2008). *The Governance Partnership in Nonprofit Organizations: The Board Chair and the Chief Executive*, ProQuest.
- Vienney, Claude (1980a). « Rapports d'activités et rapports de sociétariat », dans *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour, p. 424.
- Vienney, Claude (1980b). *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- Vienney, Claude (1994). *L'Économie sociale*, Paris, La découverte.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*, vol. 5, Thousand Oaks, Sage Publications.

