

WORKING PAPER

*Le tandem président - directeur général au sein
de coopératives financières canadiennes :
la compétence du leadership*

Michel SEGUIN & Sylvie GUERRERO

CIRIEC N° 2010/05



CIRIEC activities, publications and researches are realised
with the support of the Belgian Federal Government - Scientific Policy
and with the support of the Belgian French Speaking Community - Scientific Research.

Les activités, publications et recherches du CIRIEC sont réalisées
avec le soutien du Gouvernement fédéral belge - Politique scientifique
et avec celui de la Communauté française de Belgique - Recherche scientifique.

ISSN 2070-8289

© CIRIEC

No part of this publication may be reproduced.

Toute reproduction même partielle de cette publication est strictement interdite.

***Le tandem président - directeur général au sein de coopératives
financières canadiennes : la compétence du leadership***

Michel Séguin

*Professeur, Université du Québec à Montréal,
Titulaire, Chaire de coopération Guy-Bernier
(seguin.michel@uqam.ca)*

et

Sylvie Guerrero, Ph. D.

*Professeure, Université du Québec à Montréal,
Cotitulaire, Chaire de gestion des compétences
(guerrero.sylvie@uqam.ca)*

Working paper CIRIEC N° 2010/05

Résumé

Ce papier présente une étude de cas portant sur la conception des administrateurs de coopératives financières canadiennes de la qualité du tandem président – directeur général au sein de leur conseil d'administration. Une attention toute particulière est portée sur une des caractéristiques d'un tandem de qualité identifiée par les participants à l'étude, soit la compétence de leadership du président et du directeur général. Une étude par questionnaire effectuée auprès de 595 membres de CA confirme que le style de leadership du président et du dirigeant est significativement lié aux perceptions de qualité du tandem. Toutefois, la qualité du tandem est liée à la dimension 'transparence relationnelle' du leadership du président, alors qu'elle est liée à la dimension 'auto-conscience' pour le directeur général.

Summary

This communication presents a case study about the board members' perceptions of the relationship between the CEO and the board president. The leadership style is identified as one specific feature of the CEO-board president's relationship by the directors who were interviewed in the case study. To test this hypothesis, we led a survey among 595 directors. Our findings confirm that the president- and the CEO's leadership styles are significantly related to the perceived quality of their relationship. The dimension of 'relational transparency' is significant for the president's style of leadership, while that of 'self-conscience' is significant for the CEO's style of leadership.

Introduction

La crise financière de l'automne 2008 est en partie tributaire des lacunes dans les pratiques de gouvernance des institutions financières américaines, particulièrement au niveau de l'indépendance du conseil d'administration (CA) et des modes de rémunération des membres de l'équipe de direction (Bicksler 2008). L'occupation des postes de président du CA et de directeur général de l'entreprise par deux personnes différentes est de ce fait encore plus d'actualité. Il demeure que la littérature relativement aux caractéristiques qui font la qualité d'un tandem président – directeur général (TPDG) est quasi inexistante (Kakabadse et al. 2006).

Ce papier veut apporter une contribution en ce domaine en présentant une étude de cas portant sur le TPDG au sein de la gouvernance de coopératives financières au Canada. Cette étude de cas avait comme principal objectif de connaître l'opinion des membres des conseils d'administration sur les différentes caractéristiques d'un TPDG de qualité. Des entrevues individuelles et collectives ont permis d'identifier une série de caractéristiques propres à la qualité du TPDG, qui a ensuite été validée lors de l'administration d'un sondage.

La première partie de ce papier expose la problématique qui est à l'origine de cette étude de cas. La deuxième partie porte sur la méthodologie utilisée lors des entrevues suivie par la présentation des résultats de cette démarche qualitative. Les troisième et quatrième parties exposent respectivement la méthodologie utilisée lors de l'administration des sondages et l'analyse des résultats. Ce papier se termine par une discussion relative aux résultats et une conclusion.

Problématique

Parmi les leçons que l'on peut tirer de la crise financière qui a frappé l'économie mondiale en 2008, on retiendra l'importance qu'il faut accorder à la mise en place de saines pratiques de gouvernance dans les organisations et ce, particulièrement au sein des institutions financières. Le manque de convergence entre les intérêts des hauts dirigeants des banques américaines et celui de leurs actionnaires serait grandement responsable de la bulle spéculative qui a eu cours sur le marché immobilier américain et qui est à l'origine des déboires du système financier mondial (Bicksler 2008). En effet, le recours à la titrisation pour augmenter la capacité des

institutions financières d'effectuer des prêts à haut risque serait en partie causé par le mode de rémunération des membres de l'équipe de direction; mode qui favorisait davantage l'atteinte de résultats à court terme que la pérennité de l'entreprise (Bicksler 2008). Il était donc dans l'intérêt des gestionnaires des banques américaines de favoriser la croissance au détriment d'une saine gestion des risques.

La théorie de l'agence repose sur la divergence d'intérêt entre le principal (les actionnaires) et l'agent (les gestionnaires) (Jensen & Meckling 1976). Pour contrer ce phénomène, un degré acceptable d'indépendance du conseil d'administration (CA) vis-à-vis de l'équipe de direction fait partie des pratiques reconnues d'une saine gouvernance (Johnson et al. 1996, Aguilera & Cuervo-Cazurra 2009). Par degré d'indépendance acceptable, on entend que le CA soit composé majoritairement de membres externes, c'est-à-dire de membres qui ne font pas partie de l'équipe de direction ou des salariés de l'entreprise. L'occupation du poste de président du CA par un externe favorise également l'indépendance du CA. Bien que la littérature n'ait pas permis de faire de lien entre la performance financière de l'entreprise et le degré d'indépendance du CA, il demeure que les recherches sur ce thème ont démontré un lien positif entre ce facteur et la qualité de la prise de décision au sein de ce conseil, particulièrement au niveau de la détermination du mode de rémunération de l'équipe de direction (Hermalin & Weisbach 2003). La capacité d'une entreprise de faire face à la crise, voire d'éviter de contribuer à la création d'une prochaine crise, est donc en partie tributaire de l'indépendance de son CA et de la qualité de son TPDG.

La littérature portant sur la composition du CA en regard des pourcentages de membres externe et interne est abondante (Deutsch 2005, Finegold et al. 2007). Toutefois, la littérature portant spécifiquement sur les caractéristiques d'un TPDG de qualité est pratiquement inexistante si ce n'est qu'on souligne son importance dans l'efficacité de la gouvernance (Burton 2000, Ng & Cock 2002). Le fait que la grande majorité des études sur la gouvernance ait été faite aux États-Unis et que jusqu'à tout récemment, les postes de président et de directeur général étaient généralement occupés par une seule et même personne pourrait en partie expliquer ce vide au niveau de la littérature (Kakabadse et al. 2006). On possède donc très peu de connaissances portant sur les caractéristiques d'un TPDG de qualité, connaissances qui seraient d'une grande utilité pour améliorer l'efficacité de la gouvernance dans l'industrie des services financiers.

Si la mise en place de saines pratiques de gouvernance est un enjeu important pour assurer la pérennité des entreprises financières, elle l'est particulièrement pour les réseaux de coopératives qui œuvrent au sein de

cette industrie. En effet, ces réseaux sont constitués d'entreprises indépendantes qui possèdent leurs propres instances démocratiques. Il y a donc autant de CA qu'il y a de coopératives affiliées à ces réseaux. Dans ce type d'entreprises, l'indépendance du conseil est acquise puisque pour la grande majorité d'entre elles, les postes au CA sont majoritairement occupés par les consommateurs des produits financiers. Les présidents sont également des administrateurs externes. Donc, on ne peut améliorer l'efficacité de leur prise de décision par une augmentation de l'indépendance du conseil. On peut toutefois l'améliorer en augmentant la qualité du TPDG. C'est principalement cet enjeu qui est à l'origine de la réalisation de l'étude de cas.

Cette étude de cas a été réalisée auprès des membres du CA de coopératives financières québécoises et ontariennes affiliées à un réseau canadien. Pour connaître leur opinion sur les caractéristiques d'un TPDG de qualité, une étude de nature qualitative a d'abord été réalisée suivie d'une étude quantitative.

Méthodologie de l'étude qualitative

Une série de 6 entrevues individuelles et de 2 entrevues de groupe a été réalisée avec un total de 19 participants. Ces entrevues se sont déroulées durant les mois de janvier et février 2009. Les participants étaient invités à identifier les caractéristiques d'un TPDG de qualité. Lors de l'analyse verticale des verbatim, l'ensemble des caractéristiques d'un bon tandem a été listé pour chaque entretien. Les termes utilisés par les participants pour décrire un bon tandem ont également été répertoriés. Un tableau de synthèse a été construit pour chaque entretien. Lors de l'analyse horizontale, les antécédents présentés dans tous les entretiens ont été regroupés afin de compiler toute l'information recueillie. Les réponses ont été regroupées par thèmes (par exemple, caractéristiques liées aux attitudes des membres du CA; caractéristiques liées à la relation entre le président et le directeur). À l'intérieur de chaque thème, toutes les caractéristiques évoquées ont été compilées et classées par ordre décroissant d'occurrence de citation. Chaque fois qu'un même antécédent était cité (par exemple, la confiance), il a été comptabilisé. Sachant qu'au total 8 entretiens (6 individuels et 2 collectifs) ont été effectués, le score maximum pour un antécédent était de 8.

Résultats de l'étude qualitative

Le tableau 1 qui suit présente une synthèse des résultats obtenus. Le premier fait marquant est que la qualité d'un bon tandem se traduit par un niveau de confiance élevé entre le président et son directeur. La confiance a été citée dans l'ensemble des entretiens comme le point-clé d'un bon tandem. Selon les participants, cette confiance s'établit par une bonne répartition des rôles de chacun, l'engagement à défendre les intérêts de la caisse, les affinités et la bonne chimie entre les membres du tandem, l'équilibre des pouvoirs et la disponibilité de chacun.

Les participants ont donné des exemples ou des situations qui traduisent la confiance au sein du tandem. Un premier exemple cité dans tous les entretiens est la fréquence des échanges. Si le tandem fonctionne bien, le président et le DG se rencontrent ou s'appellent plusieurs fois par semaine, se transmettent les informations dont ils disposent, et communiquent avec transparence, sans se cacher les choses, surtout lorsqu'elles sont difficiles. Ils partagent *une vision commune* : le tandem ne peut fonctionner que si le président et le DG partagent le même objectif et sont d'accord sur les orientations stratégiques. Enfin, ils sont solidaires et *se soutiennent mutuellement*. On observe entre eux un esprit d'équipe, d'entraide, d'ouverture, et une capacité à accepter les idées de l'autre.

Les autres caractéristiques identifiées par les participants concernent les attitudes et les comportements du président et du directeur au cours des réunions du CA. Pour être efficace, il a été mentionné que le tandem devrait idéalement détenir les compétences au niveau du leadership et de l'animation des rencontres. Concernant la compétence de leadership, elle inclut l'écoute (être à l'écoute, être ouvert d'esprit, accepter le changement), la transmission d'une vision enthousiasmante (susciter l'intérêt, l'enthousiasme, transmettre une vision commune), et la transparence (faire ce qui est dit, être crédible, informer tout le monde). Pour ce qui est de la compétence d'animation, il s'agit de préparer l'animation des rencontres, avoir un ordre du jour clair, prioriser les sujets, gérer la quantité d'information, recentrer les idées et laisser tout le monde s'exprimer.

Tableau 1 : Description d'un bon tandem

Caractéristique centrale	Confiance (8)
Caractéristiques secondaires	Acceptation/respect du rôle d'autrui (8) Défendre les intérêts de la caisse (8) Affinités, bonne chimie (6) Équilibre des pouvoirs (4) Forte implication (1)
Indicateurs de la confiance	Vision commune (8) Échanges fréquents (8) Solidarité, esprit d'équipe (6)
Attitudes et comportements du tandem	Animation du président (8) Leadership du président et du directeur (7)

Méthodologie de l'étude empirique

Tel qu'annoncé en introduction, la présentation de la méthodologie et des résultats de l'étude empirique se limitera au lien entre la compétence de leadership du président et du directeur général et la qualité du TPDG. Pour évaluer si l'opinion des participants aux entrevues était partagée par l'ensemble des membres du CA, un sondage a été réalisé. Au total, 1 932 questionnaires ont été envoyés à des membres du CA choisis au hasard et répartis dans 483 coopératives financières québécoises et ontariennes. En tout, 595 questionnaires ont été retournés correctement remplis, pour un taux de réponses de 31 %. Les répondants sont des hommes dans 64 % des cas; leur âge moyen est égal à 55 ans, et ils sont membres du CA depuis 12 ans en moyenne.

L'échelle du leadership authentique de Walumbwa et al. (Walumbwa et al. 2008) a été utilisée pour mesurer la compétence de leadership du président et du directeur général. Les dimensions du leadership authentique reflètent bien la conception du leadership telle qu'elle a été définie par les participants lors des entrevues. Le leadership authentique comporte quatre composantes : la transparence relationnelle, l'intégrité, la procédure réfléchie et l'auto-conscience (Walumbwa et al. 2008). Un leader authentique est une personne qui doit faire preuve de transparence dans ses relations avec les membres du CA (transparence relationnelle). En ce sens,

elle doit dire ce qu'elle pense, admettre ses erreurs, encourager tout le monde à s'exprimer et dire la vérité. Cette personne doit également faire preuve d'intégrité. Ses actes doivent être cohérents avec ses valeurs et elle doit respecter cette même disposition chez les membres du CA (intégrité). On attend aussi d'un leader authentique qu'il prenne des décisions reposant sur une démarche de réflexion, démarche qui tient compte de l'éthique, de l'avis de ses pairs et de l'ensemble de l'information disponible (procédure réfléchie). Enfin, toujours selon la conception du leadership authentique, un leader doit être en mesure de se remettre constamment en question. Pour ce faire, il recherche du feedback de ses pairs, a une bonne idée de ce que l'on pense de lui, est capable de réévaluer sa position et est sensible aux conséquences que peuvent avoir ses actions (auto-conscience). Chacune de ces quatre composantes a été mesurée à l'aide de quatre items sur une échelle de Likert de 7 points, allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Les répondants ont donc évalué la compétence de leadership de leur président et de leur directeur général en fonction de ces quatre composantes, ce qui a donné au total huit mesures, chacun étant regroupé sur un seul facteur (% de variance expliquée allant de 63 % à 76 %).

Les répondants ont également été invités à évaluer la qualité du TPDG au sein de leur propre caisse à l'aide d'une question unique sur une échelle de Likert de 7 points, allant de 1 (très mauvaise) à 7 (excellente). L'utilisation d'une question unique pour évaluer la qualité du TPDG se justifie par l'objectif de cette étude de cas, à savoir de connaître l'opinion des administrateurs sur les caractéristiques du TPDG de qualité.

Résultats de l'étude empirique

Pour connaître les dimensions du leadership qui sont liées à la qualité du TPDG, nous avons effectué une analyse de corrélation linéaire de type 'Pearson' entre les 8 dimensions du leadership du président et du directeur général, et la question sur la qualité du TPDG. Le tableau 2 montre que l'ensemble des dimensions du leadership du président et du directeur général est corrélé aux perceptions que le TPDG est de bonne qualité. Bien que le tableau 2 ne le mentionne pas, nous avons également étudié les corrélations avec l'âge, le sexe et l'ancienneté sur le CA. L'ancienneté et le sexe n'ont aucun lien avec les 9 variables mesurées. Seul l'âge est corrélé significativement avec une partie des variables, mais pas avec la perception de qualité du TPDG.

Tableau 2. Statistiques descriptives des variables sur le leadership et la qualité du TPDG

	Moy	Sd	P_TR	P_I	P_PR	P_AC	DG_TR	DG_I	DG_PR	DG_AC	Qualité TPDG
P_TR	6,22	,77	(.84)								
P_I	5,95	,93	,57**	(.80)							
P_PR	5,90	,95	,75**	,67**	(.84)						
P_AC	6,00	,89	,29**	,41**	,41**	(.89)					
DG_TR	6,13	,77	,45**	,29**	,38**	,63**	(.83)				
DG_I	5,90	,98	,27**	,66**	,45**	,72**	,54**	(.84)			
DG_PR	6,01	,86	,34**	,39**	,47**	,78**	,74**	,67**	(.81)		
DG_AC	5,99	,89	,29**	,40**	,41**	,90**	,62**	,71**	,78**	(.86)	
Qualité TPDG	6,48	,73	,54**	,39**	,51**	,30**	,37**	,24**	,36**	,30**	1.00

p <.05; **

Notons que les corrélations entre les dimensions du leadership sont très élevées. Afin d'identifier si une de ces dimensions est davantage reliée à la perception de la qualité du TPDG, nous avons effectué une analyse de régression multiple avec comme variable dépendante, l'évaluation de la qualité du tandem des participants et comme variable indépendante, leur perception de la compétence de leadership de leur président et de leur directeur général. L'analyse des résultats de cette régression permet d'identifier les facteurs qui ont une réelle influence sur l'évaluation du tandem et le cas échéant, de démontrer qu'ils sont considérés par les répondants comme une caractéristique d'un TPDG de qualité. L'âge des répondants a été utilisé comme variable de contrôle puisque nous avons observé des corrélations significatives avec certaines dimensions du leadership.

Tableau 3. Résultats de l'analyse de régression multiple

	Qualité du TPDG	
	Bêta - Étape 1	Bêta - Étape 2
Âge	-,01	,04
Président- transparence relationnelle		,32***
Président- intégrité		,16*
Président – procédure réfléchie		,10
Président – auto-conscience		,11
DG- transparence relationnelle		,09
DG- intégrité		-,22**
DG – procédure réfléchie		,11
DG – auto-conscience		,14*
Delta R2	0,1	36,7***

* p<.05; ** p<.01 ; *** p<.001

Le tableau 3 montre que lorsqu'on insère toutes les formes de leadership dans l'équation de régression multiple, celles qui restent liées significativement sont la transparence relationnelle du président (Bêta=.32, $p<.001$), l'intégrité du président (Bêta = .16, $p<.05$) et du directeur général (Bêta=-.22, $p<.01$) et l'auto-conscience du directeur général (Bêta =.14, $p<.05$).

Discussion et conclusion

Le fait que la transparence relationnelle du président soit liée significativement avec l'évaluation des membres du CA du TPDG de qualité n'est pas surprenant. En effet, lors des entrevues, les qualités d'animation du président sont ressorties comme une caractéristique importante du bon tandem, caractéristique citée dans toutes les entrevues. Si on regarde les items qui composent la composante de la transparence relationnelle du leadership authentique (encourage tout le monde à s'exprimer, dit ce qu'il pense, ne cache pas la vérité, etc.), elles sont cohérentes avec le rôle d'animation que joue le président lors de la tenue des rencontres du CA. C'est d'ailleurs le lien le plus significatif qui a été observé. On peut également comprendre que les membres du CA estiment que dans un TPDG de qualité, le président doit faire preuve d'intégrité. Le président est le représentant des membres de la coopérative financière et de ce fait, il a la responsabilité d'adhérer aux valeurs qui sont partagées par ces derniers et de s'assurer que les orientations de l'entreprise soient conformes à ces valeurs. Que l'on s'attende de lui qu'il affirme des opinions qui soient cohérentes avec ses actes et qu'il prenne des décisions qui soient en accord avec ses valeurs personnelles, bref qu'il fasse preuve d'intégrité est conforme à cette responsabilité.

Le résultat le plus surprenant demeure la corrélation négative que l'on observe entre la composante « intégrité » du directeur général et l'évaluation d'un TPDG de qualité. En effet, comment expliquer que l'intégrité de ce dernier influence négativement l'évaluation que font les membres du CA de la qualité du TPDG ? On peut avancer quelques pistes d'explication en se tournant du côté de la définition de cette composante du leadership authentique. L'intégrité implique que le leader affiche des émotions qui reflètent ses sentiments, affirme des opinions qui sont cohérentes avec ses actes, prend des décisions qui sont en accord avec ses valeurs personnelles et exige de ses subalternes qu'ils en fassent autant. On peut penser que ce que les membres du CA attendent du directeur général, c'est qu'il opérationnalise les orientations identifiées par les membres du

CA, pas qu'il adhère aux valeurs qui sont à l'origine de ces orientations. En d'autres mots, on attribue au directeur général un rôle d'exécutant des décisions du conseil et cela peut exiger qu'il mette de côté ses opinions, voire ses valeurs dans la réalisation de son mandat. Sans prétendre à exiger que directeur général soit malhonnête d'un point de vue légal, une trop grande intégrité de sa part pourrait l'amener à imposer son point de vue au détriment de celui des membres du CA. Bien entendu, ces hypothèses explicatives méritent d'être testées lors de recherches ultérieures. On observe également un lien entre l'auto-conscience du directeur général et l'évaluation des membres du CA de la qualité du TPDG ». Cet aspect du leadership porte sur la capacité du leader de tenir compte d'autrui et de l'environnement dans ses relations et sa prise de décision. On peut y voir encore une fois les attentes des membres du CA dans la capacité du directeur général d'être à l'écoute des besoins exprimés au sein du CA et non des siens propres. Les attentes des membres du CA relativement au leadership du directeur général et ce, tant au niveau de l'intégrité que de l'auto-conscience, sont en quelque sorte conformes avec la théorie de l'agence, à savoir que l'agent (le directeur général) doit être au service des intérêts du principal (intérêt des propriétaires exprimé au sein d'un CA indépendant).

L'objectif de cette étude de cas était de connaître l'opinion des membres du CA du réseau de coopératives financières sur les caractéristiques d'un TPDG de qualité. De nature exploratoire, cette étude apporte une série de réponses en regard du partage du leadership qui est attendu par les membres du CA entre le principal (le président) et l'agent (le directeur général). Ces réponses soulèvent toutefois plusieurs questions. Comment expliquer, voire nuancer, ce lien négatif entre l'intégrité du directeur général et la qualité du TPDG ? Est-ce que la conception des membres du conseil d'administration du TPDG de qualité favorise l'efficacité de la gouvernance ? Le cas échéant, de quelle efficacité parle-t-on ? Des recherches futures seront nécessaires pour apporter un éclairage sur le TPDG, thème en gouvernance d'entreprise trop peu abordé dans la littérature actuelle.

Bibliographie

Aguilera R, Cuervo-Cazurra A (2009) Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An international review* 17:376 – 387.

Bicksler J (2008) The subprime mortgage debacle and its linkages to corporate governance. *International Journal of Disclosure and Governance* 5:295-300.

Burton P (2000) Antecedents and consequence of corporate governance structure. *Corporate Governance Review* 8:194-203.

Deutsch Y (2005) The Impact of Board Composition on Firms' Critical Decisions: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management* 31:424-444.

Finegold D, Benson GS, Hecht D (2007) Corporate Boards and Company Performance: Review of Research in Light of Recent Reforms. *Corporate Governance: An International Review* 15:865-878.

Hermalin BE, Weisbach MS (2003) Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. *Economic Policy Review* 9:7 – 26.

Jensen MC, Meckling WH (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3:305-360.

Johnson JL, Daily CM, Ellstrand AE (1996) Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 22:409-438.

Kakabadse A, Kakabadse N, K., Barratt R (2006) Chairman and chief executive officer (CEO): that sacred and secret relationship. *The Journal of Management Development* 25:134-150.

Ng W, Cock Cd (2002) Battle in the boardroom: A discursive perspective. *The Journal of Management Studies* 39:23-49.

Walumbwa F, Avolio B, Gardner W, Wernsing T, Peterson S (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. 34:89 – 126.

This yearly series of working papers (WP) aims to publish essentially works in English or in French resulting from the scientific network of CIRIEC and more specifically its working groups. The WP are submitted to a review process and are published under the responsibility of the President of the International Scientific Council, the president of the scientific Commissions or the working groups coordinators and of the editor of the CIRIEC international scientific journal, the *Annals of Public and Cooperative Economics*.

These contributions may be published afterwards in a scientific journal or book.

The contents of the working papers do not involve CIRIEC's responsibility but solely the author(s)' one.

The submissions are to be sent to CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Cette collection annuelle de Working Papers (WP) est destinée à accueillir essentiellement des travaux en français ou en anglais issus du réseau scientifique du CIRIEC et en particulier de ses groupes de travail. Les WP font l'objet d'une procédure d'évaluation et sont publiés sous la responsabilité du président du Conseil scientifique international, des présidents des Commissions scientifiques ou des coordinateurs des groupes de travail et de la rédactrice de la revue scientifique internationale du CIRIEC, les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*.

Ces contributions peuvent faire l'objet d'une publication scientifique ultérieure.

Le contenu des WP n'engage en rien la responsabilité du CIRIEC mais uniquement celle du ou des auteurs.

Les soumissions sont à envoyer à l'adresse du CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Publications

- 2010/01 Municipal waste management in Italy
A. Massarutto
- 2010/02 Spanish Local and Regional Public Transport
P. Martín Urbano, A. Ruiz Rúa, J.I. Sánchez Gutiérrez & G. Andreu Losantos
- 2010/03 The Spanish Waste Sector: Waste Collection, Transport and Treatment
D. Dizy Menéndez & O. Ruiz Cañete
- 2010/04 Genossenschaften und Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre
J. Brazda, R. Schediwy, H. Blisse & F. Jagschitz
- 2010/05 Le tandem président - directeur général au sein de coopératives financières
canadiennes : la compétence du leadership
M. Séguin & S. Guerrero

CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) is a non governmental international scientific organization.

Its **objectives** are to undertake and promote the collection of information, scientific research, and the publication of works on economic sectors and activities oriented towards the service of the general and collective interest: action by the State and the local and regional public authorities in economic fields (economic policy, regulation); public utilities; public and mixed enterprises at the national, regional and municipal levels; the so-called "social economy" (not-for-profit economy, cooperatives, mutuals, and non-profit organizations); etc.

In these fields CIRIEC seeks to offer information and opportunities for mutual enrichment to practitioners and academics and for promoting international action. It develops activities of interest for both managers and researchers.

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses **objectifs** sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif : l'action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux dans les domaines économiques (politique économique, régulation) ; les services publics ; les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local ; l'économie sociale : coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif ; etc.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.



International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy - aisbl
Centre international de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative - aisbl

Université de Liège au Sart-Tilman
Bât. B33 - bte 6
BE-4000 Liège (Belgium)

Tel. : +32 (0)4 366 27 46
Fax : +32 (0)4 366 29 58
E-mail : ciriec@ulg.ac.be
<http://www.ciriec.ulg.ac.be>