

# **TENSIONS EN SERIE : Enquête sur le genre et le travail dans la gouvernance des coopératives belges**

Mémoire réalisé par :

Zoé MARLIER

Promoteur :

David JAMAR



*Le privé est politique, et notre lutte pour l'égalité ne se limite pas  
au travail, mais s'étend aussi à la sphère intime, défiant les normes  
et les oppressions qui tentent de nous confiner*

## **ABSTRACT**

### **Français**

Cette recherche a pour objectif d'étudier les tensions liées au genre et au travail dans le cadre des organes d'administration des coopératives belges, à partir des concepts de rapports sociaux de sexe et de travail du *care*. Dans ce champ, quelques auteurs ont insisté sur la sous-représentation des femmes au sein des organes de décision de l'économie sociale. Toutefois, peu de travaux s'intéressent aux femmes au sein des conseils d'administration de l'économie sociale et des coopératives, en tant qu'engagement et travail non rémunéré. À partir de l'analyse d'entretiens réalisés auprès d'administratrices, ce mémoire a pour objectif de s'intéresser à l'engagement féminin au sein des conseils d'administration des coopératives et à ses tensions. Les coopératives, en tant qu'entreprises de l'économie sociale – et régies par les sept principes coopératifs – affirment être notamment attentives à la gestion démocratique. Dès lors, il est légitime de s'interroger sur le contexte d'engagement des femmes au sein des coopératives, récemment réformées en Belgique, à l'heure du développement des revendications féministes ainsi que d'une certaine perte de sens du travail sous ses formes organisationnelles classiques. Cette contribution montrera qu'il existe une apparente égalité (de conditions) au sein des conseils d'administration des coopératives – bien que peu de choses aient été concrètement mises en place autour de ces questions. En découle cependant une faible présence des femmes dans ces organes et surtout, leur grande absence au poste de président-e. Nous avons également pu mettre en évidence, grâce à nos concepts, la présence de nombreuses tensions entre l'engagement au sein du conseil d'administration et de la sphère familiale. Ces tensions systémiques sont issues de l'ontologie patriarcale desquelles les coopératives ne peuvent se défaire totalement. Une telle recherche contribue à une meilleure connaissance des différents profils de femmes engagées au sein des conseils d'administration des coopératives, mais surtout des tensions et inégalités qu'elles rencontrent. De plus, cela permettrait d'identifier les éléments favorisant leur engagement et ainsi lutter contre leur sous-représentation au sein des organes d'administration.

**Mots-clés :** *coopératives, rapports sociaux de sexe, gouvernance, travail du care, tensions*

### **English**

The aim of this research is to study the tensions related to gender and work within the administrative bodies of Belgian cooperatives. In this field, few authors have emphasized the under-representation of women in decision-making bodies of the social economy. However, little work focuses on women on social economy and cooperative boards as unpaid work. Based on the analysis of interviews with women directors, this paper aims to explore women's commitment on the of cooperatives and its tensions. Co As social economy enterprises governed by the seven cooperative principles, cooperatives claim to be particularly attentive to democratic governance. Therefore, it is legitimate to question the context of women's commitment in cooperatives, recently reformed in Belgium, at a time when feminist demands are developing and a certain loss of meaning of work in its classical organisational forms. This contribution will show that there is an apparent equality (of conditions) on the boards of cooperatives – although little has been done concretely around these issues. However, this leads to a low presence of women in these bodies and their great absence from the position of president. We were also able to highlight the tensions between board commitment and the family sphere. These systemic tensions are the result of patriarchal ontology, from which the cooperatives cannot be completely undone. Such research contributes to a better understanding of the different profiles of women committed in the boards of directors of cooperatives but especially of the tensions and inequalities they encounter. Furthermore, it would help to identify the elements promoting their commitment and thus fight against their under-representation in administrative bodies.

**Keywords :** *cooperatives, gender relations, governance, care work, tensions*

## Nederlands

Het doel van dit onderzoek is het bestuderen van de spanningen gerelateerd aan gender en werk binnen de bestuursorganen van Belgische coöperaties. Op dit gebied hebben weinig auteurs de ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvormingsorganen van de sociale economie benadrukt. Maar weinig werk richt zich op vrouwen op sociale economie en coöperatieve besturen als onbetaald werk. Op basis van de analyse van interviews met vrouwelijke directeurs beoogt dit document de betrokkenheid van vrouwen bij de coöperaties en de spanningen ervan te onderzoeken. Coöperaties beweren als ondernemingen in de sociale economie die onder de zeven coöperatieve beginselen vallen bijzonder alert te zijn op democratisch bestuur. Daarom is het legitiem om de context van de inzet van vrouwen in coöperaties, die onlangs in België zijn hervormd, ter discussie te stellen, op een moment dat feministische eisen zich ontwikkelen en een zeker verlies aan betekenis van werk in zijn klassieke organisatievormen. Deze bijdrage zal aantonen dat er een duidelijke gelijkheid (van voorwaarden) is in de raden van coöperaties – hoewel er weinig concreet is gedaan rond deze kwesties. Dit leidt echter tot een lage aanwezigheid van vrouwen in deze lichamen en vooral tot hun grote afwezigheid bij de positie van president. We hebben ook de spanningen tussen de betrokkenheid van de Raad van bestuur en de familiesfeer kunnen benadrukken. Deze systeemspanningen zijn het gevolg van patriarchale ontologie, waaruit de coöperaties niet volledig ongedaan kunnen worden gemaakt. Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van de verschillende profielen van vrouwen die in de raden van bestuur van coöperaties zijn betrokken, maar vooral van de spanningen en ongelijkheden die zij tegenkomen. Bovendien zou het helpen om de elementen te identificeren die hun betrokkenheid bevorderen en zo hun ondervertegenwoordiging in administratieve organen te bestrijden.

***Sleutelwoorden:** coöperaties, genderrelaties, bestuur, care, spanningen*

## REMERCIEMENTS

*J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

*Merci, d'abord, à tous·tes celles et ceux qui ont accepté de donner de leur temps lors des entretiens, sans qui ce mémoire n'existerait pas.*

*Je tiens à remercier David Jamar, mon promoteur, pour ses conseils plus que pertinents, son temps et sa disponibilité.*

*Je souhaite aussi remercier Frédéric Dufays et toute l'équipe du Kenniscentrum voor Coöperatief Ondernemen (KCO – KU Leuven) qui ont m'ont beaucoup appris.*

*Je remercie également mes ami·e·s du METIS pour leur soutien et les sessions de travail acharné.*

*Je souhaite souligner l'importance de la présence de mes proches, de leurs remarques, de leurs nombreuses relectures et de leur soutien dans les moments de doute.*

*Enfin, merci à tout le personnel de l'École des Sciences Humaines et Sociales de l'UMONS, plus particulièrement du Master en Transitions et Innovations Sociales, de m'avoir donné l'envie de réaliser ses études et de m'avoir tant appris. Merci surtout pour leur engagement dans notre cursus.*

## **GLOSSAIRE**

### ***(Travail du) Care***

Le *care* regroupe toutes les activités généralement associées au soin des autres. Ce travail est largement effectué gratuitement par les femmes au sein de leur foyer, nous parlons aussi de travail domestique ou reproductif. Le *care* est aussi souvent pris en charge par des femmes précaires et/ou racisées contre une faible rémunération. La notion de *care* englobe également une dimension plus institutionnelle, plus macro, car il peut être pris en charge par les politiques publiques.

### ***Coopérative***

Une coopérative est « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement* » (ICA, 2018).

### ***Economie sociale***

L'économie sociale rassemble des entreprises qui poursuivent une finalité sociale et dont le mode de gouvernance est centré sur la participation et le rejet du capital comme facteur de pouvoir.

### ***Genre***

« *Le genre est donc une division sociale et une distinction culturelle, qui reçoit sa signification et sa substance des actions quotidiennes* » (Jackson, 2015, p. 65).

### ***Organe d'administration***

L'organe d'administration regroupe l'ensemble des administrateur·rice·s d'une entreprise. Les administrateur·rice·s peuvent être des personnes physiques ou morales et sont responsables de la gestion de l'une des formes de personnes morales énumérées dans le Code des Sociétés et Associations (CSA) – les coopératives pour ce qui nous intéresse.

### ***Rapports sociaux de sexe***

Il s'agit de rapports sociaux qui dépassent les individus, historiquement et socialement définis. Ces rapports existent partout dans le monde dans des intensités variables. Néanmoins, ils sont tous rattachés à la domination, l'exploitation et l'intériorisation des différences. Le concept de rapports sociaux de sexe postule l'idée que les genres sont des constructions sociales, qui sont issues de tensions, notamment autour du travail (Kergoat, 2010). Ces tensions sont le fruit d'intérêts antagoniques des groupes sociaux hommes et femmes (Kergoat, 2000).

# **TABLES DES MATIÈRES**

<b>ABSTRACT</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>III</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>IV</b>
<b>TABLES DES ENCADRÉS</b>	<b>VIII</b>
<b>TABLES DES FIGURES</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : CONCEPTUALISATION ET CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE</b>	<b>8</b>
<b>Chapitre 1 : Contextualisation et conceptualisation</b>	<b>9</b>
1.1. Contextualisation : le sens du travail	9
1.2. Contexte scientifique et champ théorique	11
1.2.1. Genre et travail : vers les rapports sociaux de sexe	14
1.2.2. Solidarité familiale et travail : le (social) care	17
1.2.3. Travail des femmes dans les organes de gouvernance de l'économie sociale	21
1.2.4. Travail des femmes dans les conseils d'administration	22
<b>Chapitre 2 : Méthodologie</b>	<b>26</b>
2.1. Problématique	26
2.2. Choix de la méthode et du cadre d'analyse	30
2.3. Récolte de données : entretiens semi-directifs	32
2.4. Méthode d'analyse des entretiens	34
<b>DEUXIÈME PARTIE : À PARTIR DES ENTRETIENS</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre 3 : Présentation du terrain</b>	<b>36</b>
3.1. Les coopératives dans l'économie : un modèle persistant	36
3.2. Les femmes dans les coopératives et dans l'économie sociale (et solidaire) : entre surreprésentation et plafond de verre	38
<b>Chapitre 4 : Tensions entre genre et travail : analyse des entretiens</b>	<b>42</b>
4.1. Spécificités des coopératives : mixité et (in)égalités	43
4.2. Engagement des femmes dans l'organe d'administration et dans la coopérative : parcours, sens et futur	49
4.3. Un accès restreint aux espaces de gouvernance : socialisations, facteurs organisationnels et sociétaux	54
4.4. Tensions entre les engagements : influence du (travail du) care	59
<b>Chapitre 5 : Analyse systémique : rapports sociaux de sexe, care et ontologie</b>	<b>65</b>
<b>TROISIÈME PARTIE : RÉFLEXIONS SUR LES TRANSITIONS ET INNOVATIONS SOCIALES</b>	<b>72</b>

Chapitre 6 : Recommandations « matérielles » à plusieurs échelles : approcher l'égalité dans la gouvernance des coopératives _____	73
Chapitre 7 : Valoriser le travail du <i>care</i> : recommandations idéologiques et politiques _____	77
<b>CONCLUSION</b> _____	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> _____	<b>86</b>
Ouvrages et chapitres d'ouvrage _____	86
Articles scientifiques _____	91
Thèses et mémoires _____	99
Rapports _____	99
Autres publications (articles de journaux, décrets, etc.) _____	102
Sites internet (webographie) _____	103
<b>ANNEXES</b> _____	<b>1</b>
<b>Annexe 1 : Guide d'entretien</b> _____	<b>1</b>
<b>Annexe 2 : Retranscriptions des entretiens</b> _____	<b>5</b>
Entretien 1 _____	5
Entretien 2 _____	5
Entretien 3 _____	7
Entretien 4 _____	8
Entretien 5 _____	9
Entretien 7 _____	10
Entretien 8 _____	11
Entretien 9 _____	12
Entretien 10 _____	13
Entretien 11 _____	13
Entretien 12 _____	14
Entretien 14 _____	15
Entretien 16 _____	16
Entretien 17 _____	16
Entretien 20 _____	17
Entretien 21 _____	18
Entretien 22 _____	19
Entretien 23 _____	19
Entretien 24 _____	23
Entretien 25 _____	25
Entretien 26 _____	27

<b>Annexe 3 : Grille d'analyse thématique des entretiens</b>	<b>29</b>
Tensions à l'engagement	29
Intimité, couple et famille	33
Mixité et (in)égalités	35
Spécificités de la coopérative	41
Carrière	43
Parcours dans la coopérative	45
Sens de l'engagement	47
Futur(s) engagement(s)	48

## **TABLES DES ENCADRÉS**

<i>Encadré 1 : Qu'est-ce « l'engagement » ?</i>	4
<i>Encadré 2 : Le genre, entre divisions et hiérarchies</i>	13
<i>Encadré 3 : Qu'est-ce qu'une coopérative ?</i>	28
<i>Encadré 4: Synthèse – Spécificités des coopératives : mixité et (in)égalités</i>	48
<i>Encadré 5 : Synthèse – Engagement des femmes dans l'organe d'administration et dans la coopérative : parcours, sens et futur</i>	53
<i>Encadré 6 : Synthèse – Un accès restreint aux espaces de gouvernance : socialisations, facteurs organisationnels et sociétaux</i>	59
<i>Encadré 7 : Synthèse – Tensions entre les engagements : influence du (travail du) care</i>	63
<i>Encadré 8 : Synthèse – Analyse systémique : rapports sociaux de sexe, care et ontologie</i>	70

## **TABLES DES FIGURES**

<i>Figure 1 : L'économie sociale, les coopératives et les associations</i>	30
<i>Figure 2 : Synthèse des entretiens</i>	41

## INTRODUCTION

Le travail, dans sa forme classique d'emploi encadré par un contrat, ne cesse d'être remis en cause par divers mouvements militants et philosophiques (redistribution du temps de travail, revenu universel, indépendance financière et retraite précoce...). Le travail est également l'objet de certaines souffrances, comme le stress, ainsi que de diverses tensions. En effet, le salariat est surtout remis en cause par la flexibilisation et la déstructuration de la forme des entreprises – flexibilisation organisationnelle au travers des formes d'externalisation, flexibilités fonctionnelles par le biais des types de travail, etc. – mais aussi par flexibilisation des contrats eux-mêmes. Néanmoins, le travail continue à occuper une place importante dans la vie des individus (Cherré et al., 2014; Davoine & Méda, 2008; Dujarier, 2021). Ce constat constitue le contexte global dans lequel la recherche se situe. Ainsi, le sens et la valeur du travail sont des éléments essentiels permettant de saisir l'origine de ce mémoire. De plus, étudier le travail revient à poser un miroir grossissant sur la société, particulièrement concernant les inégalités (Borzeix et al., 2015).

En parallèle, les revendications féministes, notamment autour des questions de travail, subsistent encore plus de 50 ans après les premiers mouvements en faveur de la valorisation du travail domestique et ceux s'opposant à la double journée de travail des femmes. De fait, le marché de l'emploi est encore loin d'être égalitaire. En Belgique, nous pouvons souligner le taux d'emploi plus faible des femmes (Statbel, 2023a), leur plus grande occupation des postes à temps partiel (Statbel, 2023b), leur absence aux positions de manager (Nautet & Piton, 2021) ou encore leur plus faible salaire (IEFH, 2021).<sup>1</sup> De plus, le travail serait un lieu important de la fabrique du genre, dans lequel « *la différenciation et la hiérarchisation des sexes non seulement se manifestent mais aussi prennent forme* » (Clair, 2012).

Dès lors, apporter une dimension genrée à l'étude des coopératives paraît inévitable. En effet, « *toute sociologie qui manquerait d'aborder la dimension sexuée des processus sociaux serait vouée à n'offrir qu'une vue partielle, non ancrée dans la réalité et sa complexité, une vue par conséquent erronée du développement d'une société* » (Daune-Richard & Devreux, 1992, p. 7).

---

<sup>1</sup> Le taux d'emploi des femmes est de 66% (74% chez les hommes) (Statbel, 2023a). 42% des travailleuses occupent des postes à temps partiel (pour 11% des travailleurs) (Statbel, 2023b). Elles occupent 33% des positions de manager (Nautet & Piton, 2021). Leur salaire, après correction de la durée de travail, est 9.2% plus faible que celui des hommes, cela monte jusque 23.1% sans cette correction (IEFH, 2021).

D'un autre côté, les coopératives, bien qu'elles existent depuis près de deux siècles, sont touchées par un regain d'intérêt. Cela peut notamment s'expliquer par le contexte contemporain et particulièrement les tensions économiques et sociales. Les différentes crises du capitalisme jouent en effet un rôle dans le développement des coopératives, les secondes faisant face au premier (Boivin & Stokkink, 2016).

*« Alors que le modèle socio-économique et, en amont, la démocratie, sont aux abois, le modèle coopératif représente en effet une source d'espoir, car il apporte des solutions aux bouleversements de notre époque. Loin des principes de compétitivité, ce modèle inspire un autre mode d'entreprise, s'est nourri des valeurs d'égalité et de démocratie. » (Ciccina, 2011, p. 19)*

Aujourd'hui, des questionnements écologiques et sociaux autour du développement durable et de la responsabilité sociale s'ajoutent aux problèmes économiques posés par le capitalisme (Van Hove, 2011). Les coopératives sont justement *« des modèles économiques socialement et durablement responsables »* (Staessens et al., 2021, p. 8), parce que la finalité (sociale) importe davantage que le profit (Staessens et al., 2021). La résilience de ce modèle lors de la crise de la COVID-19 a également mis en évidence la capacité des coopératives à relever des défis sociétaux et à répondre aux enjeux mondiaux actuels (Staessens et al., 2021).

L'économie sociale, tout comme les coopératives, avec *« ses valeurs de solidarité, de justice sociale, de participation et de démocratie ainsi que sa force de travail majoritairement féminine, est souvent présentée comme une économie inclusive, voire un lieu d'émancipation féminine »* (Dessy, 2022, p. 8). De plus, ces entreprises sont largement perçues comme une alternative à l'économie dominante capitaliste (Cauwet, 2020) et comme *« une expérimentation sociale sans cesse renouvelée et étendue »* (Cauwet, 2020, p. 151). Néanmoins, récemment, des auteur·e·s remettent en cause la fonction émancipatrice de ce mouvement (Dessy, 2022; Guérin, 2017; Guérin et al., 2019; Hersent & Laville, 2017; Lestien et al., 2019). Plus spécifiquement, une des critiques faites à l'économie sociale concerne le décalage entre la surreprésentation des femmes parmi les employé·e·s et les bénévoles, et leur faible présence dans les organes d'administration. En effet, ces espaces de gouvernances sont liés à des enjeux de pouvoir et sont traditionnellement moins investis par les femmes que par les acteurs privilégiés tels que les hommes, souvent riches et de plus de 50 ans.

Malgré l'évidence du lien entre les théories féministes et l'économie sociale, comme opposants au paradigme capitaliste, ainsi que la pertinence – voire l'urgence – de telles recherches, peu de travaux étudient ce terrain à l'aide de concepts féministes.

Ainsi, ce mémoire a pour objectif de s'intéresser au rapport entre le genre et le travail dans le contexte bien particulier de la gouvernance des coopératives.

Ces deux points d'intérêt nous amènent vers les concepts de (travail du) *care* et de rapports sociaux de sexe. Ceux-ci permettent d'établir un pont entre le travail domestique gratuit et le travail professionnel (rémunéré). L'étude des rapports sociaux de sexe et du *care* implique donc de se pencher sur les tensions qui animent l'articulation de ces engagements.

Dès lors, les coopératives se présentent comme un terrain pertinent et stratégique afin d'étudier les problèmes contemporains précités. En effet, les coopératives, du fait de leurs valeurs égalitaires et démocratiques et de leur finalité, sont perçues comme des alternatives au travail classique et à l'économie dominante (Cauwet, 2020). De plus, la littérature montre que les femmes, bien que surreprésentées, participent moins que leurs équivalents masculins à la gouvernance des coopératives.

En résumé, ce mémoire vise à examiner la relation entre le genre et le travail dans le contexte particulier des coopératives. Dès lors, la principale question est : *comment les tensions entre le genre et le travail rencontrées par les administratrices de coopératives belges existent, se déploient et s'articulent, dans un contexte de perte de sens du travail et de revendications féministes ?*

Nous tenterons également de répondre à d'autres interrogations, liées aux engagements des administratrices et l'(in)égalité au sein des organes d'administration des coopératives : Quelles sont les difficultés – les tensions – de conciliation entre vie privée et vie professionnelle ? Quelles inégalités de genre persistent dans la gouvernance de ces organisations a priori égalitaires ? Quels sont les profils des femmes engagées dans les organes d'administration ? Comment les coopératives tentent-elles de réduire les tensions de conciliation entre engagements, rencontrées par les administratrices ? Quelles recommandations en matière de transitions et innovations sociales pouvons-nous établir ?

Une telle étude est pertinente car elle permet de s'intéresser aux enjeux contemporains du genre et du travail dans un terrain – la gouvernance des coopératives – congru, puisque ces espaces valorisent l'égalité. Dès lors, étudier la question des femmes engagées au sein des organes de gouvernance des coopératives, sous une perspective « genre », permet de mieux comprendre les inégalités de genre qui subsistent au sein de ces entreprises, mais aussi de se pencher sur les tensions qui peuvent exister entre les différents engagements des femmes : travail professionnel rémunéré, travail professionnel bénévole et travail domestique gratuit.

### ***Encadré 1 : Qu'est-ce « l'engagement » ?***

Nous concevons ici l'engagement au sens de *commitment*, en anglais. Ainsi, « *commitment* » est utilisé afin de qualifier « *something which regularly takes up some of your time because of an agreement you have made or because of responsibilities that you have* » (quelque chose qui prend régulièrement une partie de votre temps à cause d'un accord que vous avez conclu ou à cause des responsabilités que vous avez [Traduction libre]) (Collins English Dictionary, 2023). Cette définition permet de regrouper diverses activités, qu'elles soient rémunérées ou non (Ferrand-Bechmann, 2011).

Dans ce mémoire, la notion *d'engagement* recouvre essentiellement trois formes de travail. Tout d'abord, il s'agit du travail dans sa forme classique d'activité productive, encadrée par un contrat et de laquelle découle généralement une contrepartie financière. Ensuite, nous utiliserons « *engagement* » afin de qualifier les activités bénévoles, s'apparentant largement au travail rémunéré, réalisées dans les organes d'administration des coopératives. Enfin, *l'engagement* peut également recouvrir un ensemble de tâches liées au soin des autres – le travail du *care*. La spécificité de ce dernier est qu'il est très fortement lié aux rapports de domination et d'exploitation entre les hommes et les femmes ainsi qu'à la naturalisation de certaines activités, nous y reviendrons. Néanmoins, ces trois formes de travail – que nous qualifions *d'engagement* – sont le fruit d'un accord formel ou informel et impliquent certaines contreparties. Dès lors, la notion d'engagement permet de regrouper différentes formes de travail et ainsi souligner l'évolution et le décloisonnement de la définition du *travail*.

Ainsi, contrairement à ce qu'avance C. Mouzon (2021), l'utilisation du terme « *engagement* » n'invisibilise pas le travail, ses normes, ses rapports de pouvoir et ses enjeux puisqu'il recouvre une pluralité de réalités, y compris le travail salarié, bénévole ou du *care*.

Comme nous le verrons, cette recherche est construite sur base de données qualitatives, plus précisément sur près de 30 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'experts, de chercheurs, de travailleur·euse·s d'agences-conseils, mais surtout d'administrateur·rice·s de 21 coopératives belges. En parallèle, j'ai réalisé de la recherche documentaire, notamment sur base des documents publiés à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE).

Cette étude permet de comprendre que, bien que certaines inégalités de genre persistent, les coopératives sont perçues par les administratrices comme un modèle inspirant afin de réduire les inégalités.

Nous verrons également que, malgré des différences évidentes, il y a, au sein des organes d'administration, une certaine homogénéité parmi les femmes qui y sont engagées. En effet, ces dernières possèdent des capitaux relativement développés.

Dans un troisième temps, nous nous attarderons sur les facteurs rendant difficile la conciliation entre leurs différents engagements. Nous verrons que ces éléments sont systémiques et liés aux socialisations des individus.

Ensuite, nous mettrons en évidence l'influence du travail du *care* sur les engagements et donc les tensions qui peuvent exister entre ceux-ci. Un exemple que nous développerons est celui de la maternité, difficilement conciliable avec l'engagement bénévole au sein des organes d'administration de coopératives, mais uniquement pour les femmes.

Enfin, nous verrons que les tensions rencontrées par les administratrices sont issues d'une ontologie patriarcale de laquelle les coopératives ne savent se défaire, malgré leurs initiatives. Toutefois, il convient de nuancer ce résultat : certes, le système limite les possibilités de faire disparaître les inégalités, les initiatives intra-institutionnelles restent toutefois utiles et nécessaires.

Dans la **première partie** du mémoire, nous nous attarderons sur le contexte théorique dans lequel la recherche se situe ainsi que sur la problématique et la méthodologie utilisée.

Dès lors, nous contextualiserons cette recherche en questionnant le sens du travail ainsi que sa place dans la société et dans nos vies. Le *premier chapitre* permet donc de comprendre l'intérêt de se pencher sur le travail, à l'heure où les questionnements sur sa valeur ne faiblissent pas. Après cela, nous nous attarderons sur les différents concepts essentiels à la suite de ce mémoire, mais aussi sur les travaux similaires à notre étude, qui constituent l'état

de l'art. Plus précisément, nous nous pencherons sur le concept de rapports sociaux de sexe, de (travail) du *care* mais aussi sur la littérature concernant les femmes dans la gouvernance de l'économie sociale et celle portant sur le genre dans les conseils d'administration des coopératives.

Le *deuxième chapitre* vise à présenter la méthodologie de ce mémoire. Tout d'abord, nous nous pencherons sur la problématique. Nous verrons que ce mémoire a pour but d'étudier les tensions entre le travail et le genre dans le contexte de la gouvernance des coopératives. Nous soulignerons ensuite la pertinence de deux schèmes – structural et compréhensif – pour cette étude. Enfin, nous présenterons la méthode de collecte de données qualitatives, à travers des entretiens semi-directifs ainsi que les méthodes d'analyse utilisées.

La **seconde partie** du mémoire, quant à elle, est consacrée à la présentation du terrain, la présentation des premiers résultats et l'analyse systémique.

Le *troisième chapitre* a pour objectif de présenter le terrain au niveau des données récoltées et de leur mise en perspective avec la littérature. Dès lors, ce chapitre a également pour but de contextualiser et de présenter les coopératives au sein de l'économie – notamment belge. De plus, nous nous attarderons sur les profils et la place des femmes au sein des coopératives et de l'économie sociale.

Le *quatrième chapitre*, quant à lui, est consacré à l'analyse des données récoltées. Ce chapitre tente de rendre compte de la complexité des situations vécues par les administratrices. Dès lors, nous nous attarderons sur les spécificités liées au modèle coopératif, sur l'engagement des femmes au sein des coopératives et de leur organe de gouvernance, sur les facteurs restreignant l'accès des femmes aux espaces de décision et sur les tensions de conciliation entre leurs différents engagements.

Ensuite, le *cinquième chapitre* est dédié à une analyse davantage systémique. Nous établirons notamment un lien entre les résultats précédents et les concepts plus théoriques du (travail du) *care* et des rapports sociaux de sexe. Nous soulignerons également l'ontologie patriarcale qui se joue dans et autour des organes d'administration des coopératives.

La **troisième partie** de ce mémoire est réservée aux recommandations – ou plutôt propositions – en matière de transitions et innovations sociales. Ces recommandations aborderont deux dimensions, l'une matérielle et l'autre idéologique et politique.

Dans le *sixième chapitre*, nous examinerons les diverses initiatives qui sont ou pourraient être mises en place par les ménages, par les coopératives, par leur organe d'administration ou par les pouvoirs publics.

Nous nous intéresserons ensuite, dans le *septième chapitre*, à un élément qui est devenu central au cours de l'analyse : le travail du *care*. Dès lors, nous reviendrons sur les luttes féministes qui ont touché cette forme de travail afin de saisir les enjeux de sa dénaturalisation et de sa revalorisation.

Finalement, la **conclusion** de ce mémoire permettra de revenir sur les principaux résultats, mais aussi sur certaines pistes d'amélioration et de recherche.

## **PREMIÈRE PARTIE : CONCEPTUALISATION ET CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE**

Cette première partie du mémoire vise à construire le cadre théorique dans lequel la recherche se situe, mais aussi à présenter la problématique ainsi que la méthodologie utilisée.

Dans un premier temps, nous contextualiserons cette recherche en questionnant le sens du travail ainsi que sa place dans la société et dans nos vies. Cette partie vise à comprendre l'intérêt de se pencher sur le travail, à l'heure où les questionnements sur sa valeur ne faiblissent pas. Ensuite, nous nous attarderons sur les différents concepts essentiels, mais aussi sur les travaux plus ou moins similaires à notre étude, qui constituent l'état de l'art. Plus précisément, nous nous pencherons sur le concept de rapports sociaux de sexe, de (travail du) *care* mais aussi sur l'état de la littérature concernant le genre dans la gouvernance de l'économie sociale et les femmes dans les conseils d'administration des coopératives.

Le deuxième chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie de ce mémoire. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur la problématique. Nous verrons que ce mémoire vise à étudier les tensions entre travail et genre dans le cadre de la gouvernance des coopératives. Ensuite, nous mettrons en avant la pertinence de deux schèmes – structural et compréhensif – pour cette recherche. Enfin, nous présenterons la méthode de récolte de données qualitatives, par le biais d'entretiens semi-directifs ainsi que les méthodes d'analyse utilisées.

# Chapitre 1 : Contextualisation et conceptualisation

## 1.1. Contextualisation : le sens du travail

La question du travail – de sa perte de sens – se place en point de départ de ce mémoire. Dès lors, nous ferons rapidement le point sur la situation actuelle avant de voir que les coopératives se présentent souvent comme une alternative. En effet, elles peuvent être perçues comme un moyen permettant de retrouver du sens au travail, à la fois au travers de leur organisation et des objectifs sociaux qu'elles portent.

Plusieurs études montrent que le travail fait partie intégrante de la vie des individus (Cherré et al., 2014; Davoine & Méda, 2008) : « *il leur prend du temps et de l'énergie, leur procure de l'argent et un statut social, leur donne de la valeur et leur en vole* » (Clair, 2012, p. 15).

*« Nous remarquons que les Français attendent beaucoup de leur travail comme générateur de sens pour leur vie en général et leur vie professionnelle en particulier. Assez étonnement, ils désirent que ce travail qui donne du sens soit plus présent dans leur vie. »* (Cherré et al., 2014, p. 149)

Le travail est aussi au cœur de tensions. Par exemple, il est pour beaucoup une source de souffrance et de stress, tout comme il est une façon de donner du sens à sa propre existence (Cherré et al., 2014).

Le « sens du travail » est un concept composé de différents éléments tels que « *la signification du travail (la valeur du travail), l'orientation du travail (ce que l'on recherche dans le travail) et l'effet de cohérence (entre le travail accompli et les attentes de l'individu)* » (Cherré et al., 2014, p. 150) ou encore « *le sentiment d'utilité sociale, la capacité de développement et la cohérence éthique* » (Coutrot & Perez, 2021, p. 240).

Dès lors, la notion de cohérence apparaît centrale. En effet, l'adéquation entre les valeurs, les croyances et le vécu permettrait d'approcher un équilibre, une situation saine (Cherré et al., 2014). De plus, l'éthique et la morale sont des facteurs importants à la création de sens (Cherré et al., 2014).

*« En conclusion, un travail qui a du sens est un travail répondant à la fois à des besoins subjectifs – tels que l'estime de soi, des relations saines et attentionnées avec les autres – et à des besoins objectifs, tels que la sécurité et la dignité »* (Cherré et al., 2014, p. 153)

Depuis plusieurs années, des questionnements autour de la relation au travail et de son sens émergent (Ajzen et al., 2015; Coutrot & Perez, 2021). Ces problématiques sont également le fruit d'un contexte de mondialisation et d'individualisation du rapport au travail (Ajzen et al., 2015). À cela s'ajoutent les multiples formes de flexibilisation que nous avons déjà abordées – flexibilisation des entreprises, des contrats et des fonctions – qui ont modifié et modifient encore le rapport au travail.

De ce contexte naissent des souffrances psychiques et des reconversions professionnelles. En effet, pour de nombreux·euses salarié·e·s, le travail a perdu son sens (Graeber, 2018).

La crise sanitaire Covid-19 a accru les débats autour de ces questions de sens du travail et de rapport au travail (Chevallier, 2020). Notons que cette crise n'a pas provoqué à elle toute seule une modification radicale de la relation au travail, elle a néanmoins eu un impact considérable sur la réflexivité des individus (Laurent et al., 2022).

D'un autre côté, nous ne pouvons négliger les effets néfastes de la financiarisation, de la gouvernance actionnariale, de la place centrale du profit économique, de la sous-traitance et des effets de ces éléments sur les organisations elles-mêmes, devenues plus imprévisibles et gouvernées par les nombres (Coutrot & Perez, 2021).

*« L'essor récent du débat sur le sens du travail reflète selon nous l'emprise de la standardisation et de la datification du travail sous domination financière qui dégrade les capacités de développement des salariés et les expose à des conflits de valeurs. » (Coutrot & Perez, 2021, p. 261)*

Dans ce contexte, *« la perte de sens du travail apparaît ainsi comme un facteur psychosocial de risque émergent »* (Coutrot & Perez, 2021, p. 240).

Dès lors, plusieurs recherches rendent compte de ces bouleversements du rapport au travail (Ajzen et al., 2015; Baitan & Rochat, 2019; Barbier et al., 2020; Bennani & Bertal, 2020; Bibard, 2012; Borzeix et al., 2015; Chênevert & Dubé, 2008; Cherré et al., 2014; Coutrot & Perez, 2021; Guéry, 2022; Laurent et al., 2022). Néanmoins, ce n'est que récemment que la littérature économique a cessé d'ignorer les différents sens qui pouvaient être accordés au travail – autre que monétaire (Coutrot & Perez, 2021).

Le rapport au travail s'est ainsi vu progressivement modifié. La littérature tend à montrer l'existence d'un impact sur l'instance familiale (Laurent et al., 2022). En effet, le travail ayant perdu de son sens, les salarié·e·s interrogent et modifient leurs attentes organisationnelles, entre métier et famille par exemple. En conséquence, les normes se

déplacent et la famille n'est plus systématiquement reléguée au second plan (Laurent et al., 2022).

*« Entre organisation, métier et famille, l'individu confectionne des solutions par lesquelles il essaie de se mettre en conformité avec les normes à respecter, éventuellement en donnant l'avantage aux unes ou aux autres dans un équilibre qui pourra toujours se trouver réinterrogé par les systèmes prescriptifs. C'est l'histoire de ces tensions et de leurs résolutions que les salariés ont à l'esprit dans la construction de leur parcours de carrière et qui dessine une temporalité, un cours du temps, qui leur est propre. »* (Laurent et al., 2022, p. 67)

Pour certaines personnes, les finalités et les modalités d'organisation de l'économie sociale et/ou des coopératives peuvent constituer une source de satisfaction au travail, de sens (Castel et al., 2011). En effet, la *« cohésion de l'équipe, les spécificités de la structure coopérative elle-même (responsabilités partagées, gouvernance collégiale, égalité entre salariés, priorisation de l'humain) et l'intérêt et l'utilité de l'activité de travail sont les trois principaux facteurs de satisfaction des salariés »* (Castel et al., 2011, p. 34).

Évidemment, il existe d'autres manières de donner à nouveau du sens au travail, notamment en prêtant attention à la santé mentale des travailleur·euse·s (Morin & Forest, 2007) et en réinventant le management (Berger-Douce, 2018).

La modification du rapport au travail semble toucher l'ensemble des travailleur·euse·s, mais tous·tes ne trouvent/cherchent pas du sens au même endroit. Par exemple, et pour ce qui nous intéresse, à travers leurs valeurs sociales fortes, les coopératives ou dans l'économie sociale semblent se présenter comme une solution pour les jeunes et les personnes plus diplômées (*Sens dessus dessous. Enquête sur le sens du travail*, 2022).

## 1.2. Contexte scientifique et champ théorique

Nous allons ici nous intéresser à ce que d'autres chercheur·euse·s ont déjà pu étudier, en lien avec notre problématique. Pour rappel, nous nous intéressons aux engagements des administratrices de coopératives. D'un autre côté, nous nous pencherons sur différents concepts utiles à l'analyse des données et des processus qui se jouent dans les organes de gouvernance des coopératives. Nous allons donc aborder quatre axes différents afin de faire le tour du sujet. Ce travail par axe a permis de faciliter la recherche de littérature et d'appréhender la thématique sous différents points de vue.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux travaux (féministes) portant sur le genre et le travail. Dans cet axe, les recherches sont davantage théoriques et permettent notamment un rapprochement du travail professionnel – rémunéré – et du travail domestique – souvent gratuit et à charge des femmes. Ainsi, nous nous pencherons sur le concept des *rapports sociaux de sexe*.

« [...] *l'économique et l'intime sont inextricablement imbriqués et ne peuvent pas être démêlés en recourant à la seule défense de leur hétérogénéité ou incompatibilité. En d'autres termes, la sphère de l'intime et celle de l'économique ne sont pas mutuellement exclusives l'une de l'autre.* » (Martin, 2008, p. 30)

Ensuite, nous nous attarderons sur un second concept, celui du (*social*) *care*. Ce dernier permet de mieux appréhender le travail domestique en tant que tel. De plus, il permet d'y intégrer une dimension collective et institutionnelle.

Le troisième axe concerne les recherches relatives au genre au sein des organes de gouvernance des entreprises de l'économie sociale. Il faudra alors tenir compte du fait que les coopératives sont un modèle spécifique d'entreprises au sein de ce mouvement. Quelques-unes de ces recherches portent sur les coopératives. Cette partie de la littérature permet notamment de souligner le décalage entre la surreprésentation des femmes dans l'économie sociale et leur faible présence dans les postes décisionnels.

Enfin, nous nous intéresserons aux travaux portant sur les femmes, le genre et les conseils d'administration de l'économie classique. Cette partie de la littérature permet de se pencher sur les rôles d'un conseil d'administration ainsi que les défis de ces derniers en matière de genre. Ces travaux se développent dans un contexte de prises de mesures politiques, dès le début des années 2000. Des lois relatives aux quotas de genre dans les conseils d'administration ont été votées en Belgique (Loi du 28 juillet 2011, 2011) ou en France (Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, 2011), mais aussi en Norvège (en 2003), en Espagne (en 2007), Islande (en 2010), Italie (en 2011) (Bender et al., 2016) et, plus récemment, dans l'Union Européenne (Directive (EU) 2022/2381, 2022). Ces mesures politiques sont en partie dues à différentes revendications féministes, notamment de démocratie et d'égalité de genre dans les lieux de pouvoir tels que les conseils d'administration.

En synthèse, les deux premiers axes apportent des concepts théoriques alors que les deux derniers visent à présenter l'état de la littérature. Notons que plusieurs des articles présentés ci-dessous ont tendance à « *aseptiser* » la dimension politique qui traverse pourtant toutes ces recherches. En effet, les contextes dans lesquels elles prennent place sont

imprégnés de discussions, de tensions et de prises de positions relatives à l'égalité entre les genres, les politiques familiales et le partage du pouvoir – c'est-à-dire des sujets politiques.

***Encadré 2 : Le genre, entre divisions et hiérarchies***

Le genre n'est pas une notion évidente, car il a plusieurs interprétations. La littérature retient généralement quatre grandes conceptions du genre.

La première se rattache à R. Stoller à qui nous devons la distinction entre sexe biologique et identité de genre. Selon ce dernier, « *Gender identity starts with the knowledge and awareness, whether conscious or unconscious, that one belongs to one sex and not the other [...] Gender role is the overt behavior one displays in society, the role which he plays, especially with other people, to establish his position with them insofar as his and their evaluation of his gender is concerned.* » (L'identité de genre [*gender identity*] commence par la connaissance et la sensibilisation, conscientes ou inconscientes, que l'on appartient à un sexe et pas à l'autre. [...] Le rôle de genre [*gender rôle*] est le comportement manifeste d'une personne dans la société, le rôle qu'elle joue, en particulier avec les autres personnes, pour établir sa position avec elles en ce qui concerne l'évaluation de son genre par lui-même et par les autres. [Traduction libre]) (Stoller, 1968, p. 10). R. Stoller lie également une dimension sociale à celle du genre ; le genre permettrait alors l'étude des interactions et des dominations.

Ensuite, une seconde interprétation du genre est fort présente dans la littérature, il s'agit de celle portée par C. Delphy<sup>2</sup>, P. Tabet ou encore J. W. Scott. Ces auteures mettent notamment en évidence la question des rapports de pouvoir et de la hiérarchie entre les genres (Delphy, 1981; Scott & Varikas, 1988; Tabet, 1998). Nous y reviendrons.

La troisième conception du genre est rattachée aux travaux de J. Butler, philosophe américaine postmoderniste. Selon elle, le genre est construit socialement, culturellement et politiquement, tout comme le sexe, cela implique notamment que leur signification peut évoluer à l'échelle individuelle, mais aussi

---

<sup>2</sup> Je tiens à signaler que je n'adhère pas aux idées TERF (Trans-Exclusionary Radical Feminist) ou SWERF (Sex Worker-Exclusionary Radical Feminist) exprimées par ou rattachées à cette auteure (ou d'autres).

à l'échelle de la société. J. Butler a construit le concept de *performativité du genre* ; ce dernier ne serait pas stable et existerait grâce à sa répétition qui s'oriente vers un idéal de genre. Le sexe et le genre sont donc tous deux des constructions (Baril, 2007; Butler, 1990; Jami, 2008).

Enfin, le genre et le sexe sont parfois rapprochés. Le sexe n'aurait de sens que lorsqu'il est interprété selon un système de représentation, c'est-à-dire selon le genre. Suivant cette conception, le sexe correspond à un continuum (et non une binarité) (Bailleau, 2017). Ainsi, selon A. Fausto-Sterling, « *l'identité de genre se met a priori en place d'après ces différents aspects physiques, mais aussi grâce à l'expérience et à l'interaction avec l'environnement* » (Fausto-Sterling, 2003, p. 78).

Toutes ces conceptions apportent des éclaircissements sur la notion de genre. Toutefois, nous nous rattachons, dans ce travail, à la seconde présentée ci-dessus. En effet, les rapports hiérarchiques et de pouvoir entre les genres sont un élément essentiel de la suite de ce mémoire.

Cette seconde conception met en évidence les rapports de domination et les inégalités de pouvoir (Delphy, 2012). Pour les auteur·e·s rattaché·e·s à ce courant, c'est l'oppression qui crée le genre ; elle génère des rôles sexuels (c'est le genre) (Jami & Sintomer, 2009). Le genre n'a pas d'existence naturelle et ne peut donc pas exister avant la division (Delphy, 1993).

Pour ces auteur·e·s, les actions quotidiennes créent une division sociale et culturelle : le genre (Jackson, 2015). Il s'agit également d'un terme qui permet de mettre en évidence la distinction entre les femmes, les hommes et les personnes transgenres/non-binaires. La division entre les genres est un phénomène quasi universel. Cependant, le « contenu » du genre est situé et varie selon les individus et les sociétés (Jackson, 2015).

### *1.2.1. Genre et travail : vers les rapports sociaux de sexe*

Plusieurs disciplines se sont intéressées au genre et au travail : économie (Bargain & Lo Blue, 2021), psychologie (Bercot, 2014), gestion des ressources humaines (Kabengwa, 2017; Zannad, 2009) ou médecine (Casse & De Troyer, 2020; Messing, 2014). Cependant,

nous allons ici nous concentrer sur des travaux liés à la sociologie. Cette thématique rassemble de nombreux écrits, il me semble donc difficile de tous les aborder, il faut faire des choix. Ainsi, la sociologie est la discipline à laquelle nous nous rattacherons afin d'étudier la question du genre et du travail. Nous nous concentrons ici sur une approche particulière au sein même de cette discipline, celle qui s'intéresse aux rapports sociaux dits de sexe et à la division « sexuelle » du travail.

Ces travaux débutent, à la fin des années septante, par un intérêt pour la *division sexuelle du travail*, mais aussi pour l'idée d'une « *imbrication des sphères professionnelle et familiale* » (Maruani, 2011, p. 44).

Les travaux sur la division sexuelle du travail marquent la rupture avec la tendance d'études sur les conditions féminines (Guilbert & Isambert-Jamati, 1956). Ainsi, des catégories d'analyse vont dorénavant être utilisées afin de comprendre la « *répartition asymétrique du travail entre les sexes* » (Hirata, 2011, p. 38). Dans ce sens, la division sexuelle du travail a, dans un premier temps, été utilisée afin de qualifier la « complémentarité » des hommes et des femmes dans les sociétés étudiées par les ethnologues (Kergoat, 2000). Cependant, le sens a été quelque peu modifié lorsque les femmes anthropologues se le sont approprié afin de décrire « *la relation de pouvoir des hommes sur les femmes* » (Kergoat, 2001, paragr. 2).

Ainsi, la division sexuelle du travail peut être comprise comme « *l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et des femmes à la sphère reproductive ainsi que, simultanément, la captation par les hommes des fonctions à forte valeur sociale ajoutée (politiques, religieuses, militaires, etc.)* » (Kergoat, 2001, paragr. 2-3).

Ce concept est indissociable de celui de *rapports sociaux de sexe*, ils forment un système (Dorlin, 2008; Hirata, 2011; Kergoat, 2000; Tahon, 2004). En effet, « *la division sexuelle du travail est un enjeu fondamental des rapports sociaux de sexe, qui sont des rapports inégalitaires, hiérarchisés, asymétriques* » (Hirata, 2011, p. 40).

Le concept de rapports sociaux de sexe, de son côté, postule l'idée que les genres sont des constructions sociales, qui sont issues de tensions, notamment autour du travail (Kergoat, 2010) : « *il s'agit bien là d'un rapport de pouvoir, d'un rapport de « classe » – et non d'un simple principe de « classement* ». » (Kergoat, 2010, p. 87-88). Ces tensions sont issues des intérêts antagoniques des groupes sociaux hommes et femmes (Kergoat, 2000).

Les rapports sociaux de sexe sont aussi caractérisés par des pratiques différentes en raison du genre qui est un construit social, et non du sexe biologique (Kergoat, 2000). Il s'agit bien d'un rapport hiérarchique qui met en jeu du pouvoir et de la domination sur une base matérielle et idéologique (Kergoat, 2000). Plus concrètement, la dimension matérielle correspond « *aux places, aux fonctions, aux moyens matériels et techniques, aux accès aux ressources concrètes* » (Tahon, 2004, p. 27) alors que la dimension symbolique est faite de « *croyances organisées en doxas, qui fonctionnent à légitimer les positions matérielles asymétriques de sexe* » (Tahon, 2004, p. 27). Dans l'analyse du travail, cela permet notamment de saisir qu'aux « *contraintes organisationnelles s'ajoute le vécu des contraintes liées au contexte idéal et concret qui accompagne l'existence d'un rapport social de sexe* » (Bercot, 2014, p. 20).

De plus, puisqu'il s'agit d'un type de rapport social, ce concept se rapporte au marxisme<sup>3</sup> (Daune-Richard & Devreux, 1992; Legrand & Cleuziou, 2016; Zancarini-Fournel, 2010) tout en le critiquant afin de mettre en évidence l'existence d'un « *système social de domination des hommes sur les femmes* » (Daune-Richard & Devreux, 1992, p. 7). Dans le même ordre d'idées, il existe, en plus des rapports sociaux de classe et de sexe, des rapports sociaux de race (Galerand & Kergoat, 2013; Hirata, 2011). Ensemble, ces rapports organisent « *toutes les sphères d'activité et, ce faisant, ils se modulent les uns les autres, se recomposent et se réorganisent mutuellement et réciproquement* » (Galerand & Kergoat, 2013, p. 47).

Notons que le concept de rapports sociaux de sexe n'est pas, selon les auteures (Hirata, 2011; Kergoat, 2005a), interchangeable avec celui de genre. En effet, le genre est compris comme « *« système qui organise la différence hiérarchisée entre les sexes », ce qui le distingue du rapport social, qui « permet de penser la dynamique de ce système »* » (Hirata, 2011, p. 39).

« *La division sexuelle du travail eut donc, au départ, le statut d'articulation de deux sphères [...]. Mais cette notion d'articulation apparut vite insuffisante : les deux principes – séparation et hiérarchie – se retrouvant partout et s'appliquant toujours dans le même sens, il fallut passer à un second niveau d'analyse : la conceptualisation de ce rapport social récurrent entre le groupe des hommes et celui des femmes.* » (Kergoat, 2001, paragr. 5)

---

<sup>3</sup> La notion de rapports sociaux de sexe provient d'une approche féministe matérialiste, ce qui la distingue des études américaines sur le *gender*. En effet, « *gender* » n'a pas été approprié par les auteur·e·s français·e. Suite à cette séparation, les travaux portant sur les rapports sociaux de sexe sont souvent détachés des théories Queer qui visent à débinariser le genre (Guionnet & Neveu, 2021).

Les recherches de D. Kergoat (2000, 2001, 2005b, 2005a, 2010) et d'autres chercheuses ont ainsi permis d'articuler les sphères familiale et professionnelle. À partir de ces travaux, des chercheur·euse·s comme C. Delphy (2012, 2020) se sont intéressé·e·s au travail domestique. Les recherches de cette dernière ont notamment permis de repenser le travail en mettant en lumière les deux dimensions qui le composent : l'une professionnelle et l'autre domestique.

Dès lors, un rapprochement est établi : le travail et le « hors travail » vont désormais de pair, la sociologie de la famille se lie à la sociologie du travail (Zancarini-Fournel, 2010). Afin d'étudier cette question, les auteur·e·s utilisent une approche biographique et se penchent sur les trajectoires (familiales et professionnelles) des individus (Maruani, 2011). Comme présenté, ces deux lieux de travail (domestique et professionnel) sont empreints de rapports sociaux inégalitaires – les *rapports sociaux de sexe*.

### 1.2.2. *Solidarité familiale et travail : le (social) care*

En occident, les mouvements féministes des années soixante/septante amènent de nouveaux questionnements, notamment en raison de la plus grande présence des femmes – et des mères – dans le salariat dès les années quatre-vingt. Ces questions portent principalement sur le partage des obligations familiales, qui reposaient largement sur les femmes – maintenant occupées par le travail rémunéré. Ces préoccupations ne concernent pas uniquement les familles, elles touchent également le niveau macro du « *partage entre l'État, la famille, le marché et la société civile* » (Letablier, 2001, p. 19).

Le *care* est donc le *travail gratuit (unpaid work)*, qui a longtemps été invisibilisé et considéré comme « *relevant de l'entraide familiale ou des obligations familiales* » (Letablier, 2001, p. 19), mais aussi comme « *une affaire de femmes, en contrepartie de la « protection » du chef de famille et de sa contribution économique* » (Letablier, 2001, p. 20). Cette conception genrée a influencé la construction de systèmes nationaux de protection sociale, hommes et femmes étant perçus comme complémentaires dans ce modèle de *Monsieur Gagnepain (male breadwinner model)* (Letablier, 2001).

Dans ce cadre, repenser le *care* a permis de montrer que la famille – à travers les femmes – assure l'essentiel du *welfare*, c'est-à-dire le bien-être physique et matériel de base

des personnes dans le besoin (Letablier, 2001). Tout ceci pose la question du partage du *care* entre les pouvoirs publics et la famille.

Le concept de *care* vient donc d'un intérêt pour le travail reproductif quotidien des ménages et de l'importance matérielle du travail domestique des femmes (Daly & Lewis, 1998).

Depuis, les travaux ont été réalisés dans différents domaines, ils se sont notamment penchés « *sur la professionnalisation des services aux personnes, sur la relation de service et l'étude des compétences spécifiques des femmes, et sur la maternité, la compétence maternelle et l'identité maternelle (mothering)* » (Letablier, 2001, p. 24).

« *Le concept a donc une double filiation : le travail bénévole des femmes au sein de la famille ou de la communauté pour aider et prodiguer des soins à ses membres, et la mise en évidence du rôle de la famille dans la protection sociale des individus.* » (Letablier, 2001, p. 20)

Les premiers travaux sur le *care* datent des années quatre-vingt dans la littérature anglo-saxonne (Gilligan, 2008; Tronto, 2009), il a toutefois fallu attendre le début des années 2000 pour voir des auteur·e·s francophones s'y intéresser, avec l'ouvrage de P. Paperman et S. Laugier (2011). J. Tronto (2009) a tout de même influencé les recherches françaises puisqu'elle a mis en évidence « *la dévalorisation du care en tant que travail et, d'autre part, la place subordonnée des « caregivers » dans les rapports de classe, de sexe et ethniques* » (Hirata, 2011, p. 45). Elle a également mis en avant la large présence des femmes, prolétaires et/ou immigrées qui s'occupent du *care* (Paperman & Laugier, 2011; Tronto, 2009). Les hommes s'appuient d'ailleurs sur ce travail gratuit de reproduction afin d'être disponibles sur le marché du travail, c'est ce que certaines chercheuses nomment le modèle *Monsieur Gagnepain (Male breadwinner model)* (Martin, 2008). Toutefois, le concept de *care* est à distinguer d'une « éthique féminine » qui serait naturelle et liée au sexe biologique et qui se rattache à une conception très essentialiste (Paperman & Laugier, 2011).

Le contenu du concept de *care* a fait l'objet de débats (Letablier, 2001). « *Care* » ne possède aucun équivalent en français, il est cependant rattaché aux « *termes d'« attention », de « souci », de « sollicitude » ou de « soin »* » (Garrau & Le Goff, 2010, p. 5) et est généralement compris comme le soin, la prise en charge et/ou les services d'aide aux personnes (Benelli & Modak, 2010), c'est-à-dire le « *travail pour autrui* » (Letablier, 2001, p. 21). En France, les notions de *solidarités familiales* (Martin, 2008) et de *sollicitudes* ont parfois remplacé celle de *care*.

C. Martin (2008) identifie trois conceptions différentes du *care*. La première et principale est *l'éthique du care*. Il s'agit d'une conception plutôt philosophique (Garrau & Le Goff, 2010; Martin, 2008), s'interrogeant « *sur l'existence d'une moralité spécifiquement féminine ou d'une différence ontologique entre les femmes et les hommes, sur cette question du care* » (Martin, 2008, p. 29). La seconde met davantage en évidence les différences de pratiques selon le genre et donc la répartition des tâches liées au *care* (Martin, 2008). Finalement, la troisième conception touche les pouvoirs publics et la façon dont ils encadrent ce travail du *care* (Martin, 2008). Cette dernière se rapproche de la notion de *social care*, que nous allons définir. La seconde conception reflète mieux la manière dont nous évoquerons le *care* dans ce travail, même s'il est difficile – voire impossible – de les distinguer.

Ce travail, fait gratuitement ou de manière rémunérée, englobe la dimension matérielle, économique et psychologique (Benelli & Modak, 2010; Letablier, 2001). Le *care* est le plus souvent un travail de routine, peu valorisé et discret – voire invisible – largement assigné aux femmes qui l'effectuent gratuitement, notamment au sein de leur famille (Benelli & Modak, 2010).

Il est important de préciser que le *care* dépasse l'individu, il touche au collectif et à l'institutionnel (Martin, 2008), surtout lorsque nous parlons de *social care*, notion que nous aborderons plus tard. P. Paperman et S. Laugier (2011) illustrent d'ailleurs l'aspect culturel et construit socialement du *care* : « *le care n'est pas enraciné dans la nature humaine [...] ne se déclenche pas instinctivement au contact du désarroi et de la dépendance d'autrui, le care est le produit d'un effort collectif, d'une culture de soin, laquelle est contingente et peut disparaître* » (Paperman & Laugier, 2011, p. 355).

Une analyse plus politique de *care* est proposée par F. Vergès, sur base d'un entretien réalisé avec D. Graeber. D'après ces auteur·e·s, le *care* correspond au travail qui permet à une autre personne d'augmenter ou de maintenir sa liberté (Lindgaard & Confavreux, 2018; Vergès, 2019). De plus, iels ont établi que ce travail, qui permet d'aider les autres, serait moins bien payé (Graeber, 2018). En outre, nous pouvons ici parler d'une exploitation des tranches les plus précaires de la société par d'autres. Dès lors, ces chercheur·euse·s mettent en avant la nécessité d'intégrer la *caring class* – les femmes – en premier lieu dans la classe ouvrière et d'insister sur « *l'économie de l'usure et de la fatigue des corps racisés* ». (Vergès, 2019, p. 115)

Comme évoqué, certains travaux ajoutent une dimension plus politique à la notion de *care*, c'est ce qu'ils nomment le *social care*. Cette théorie permet de relier les dimensions micro et macro du *care* et d'établir son lien avec l'État-providence (Lewis, 1998; Martin, 2008).

J. Lewis a défini le *social care* comme étant « *les activités qui visent à satisfaire les besoins physiques et émotionnels des enfants et des personnes adultes dépendantes, les cadres normatifs, institutionnels et sociaux dans lesquelles elles s'insèrent, ainsi que les coûts associés à leur réalisation* » (Lewis, 1998, p. 6). Il s'agit donc d'une notion qui permet également de prendre en compte le caractère à la fois formel et informel, mais aussi rémunéré et gratuit du travail du *care* (Letablier, 2001; Martin, 2008). Le concept de *social care* nécessite donc une discussion pluridisciplinaire afin d'analyser les différentes échelles au sein desquelles il se joue (Martin, 2008).

Le *social care* peut être tout à fait pertinent afin de penser de nouvelles politiques publiques permettant de faciliter l'engagement professionnel des femmes, notamment lorsque ce dernier est mis en tension avec la famille. En effet, le travail rémunéré et la famille entrent souvent en conflit (Méda, 2005; St-Onge et al., 2002), se chevauchent (Wharton, 2004); ce qui nécessite des arrangements, surtout avec de jeunes enfants ou une famille nombreuse (Pailhé & Solaz, 2010). Les politiques publiques peuvent donc réduire les tensions entre ces deux sphères d'activité, comme avec des politiques familiales touchant aux congés parentaux ou à la garde des enfants (Dauphin & Letablier, 2013).

Le *care*, concept issu des recherches féministes, a la pertinence de lier plusieurs niveaux d'analyse, micro et macro, autour des enjeux de travail, de famille, de travail gratuit et domestique/reproductif. Dans sa forme plus poussée – le *social care*, il permet de se pencher sur le rôle de l'État-providence dans l'exécution du *care*, généralement réalisé par des femmes, pauvres et/ou racisées (Daly & Lewis, 1998).

Dans les faits, nous aurions également pu parler de « travail reproductif » ou de « travail domestique ». Néanmoins, le concept de travail du *care* possède l'avantage de mettre en avant, comme nous venons de le voir, l'aspect social et systémique de ce travail non rémunéré et non reconnu dans le système patriarcal et capitaliste.

Ainsi, le (travail du) *care* permet de penser des changements et évolutions en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle (Nakano Glenn, 2016).

### *1.2.3. Travail des femmes dans les organes de gouvernance de l'économie sociale*

Une partie de la littérature portant sur l'économie sociale (et solidaire) (ES[S]) s'intéresse aux questions de gouvernance. C'est notamment le cas de C. Bigey (2020) qui a étudié l'existence du plafond de verre, principalement dans les grandes structures de l'économie sociale. Ces recherches prennent place dans des organisations a priori démocratiques et égalitaires.

Il a été démontré que les femmes sont plus présentes parmi les travailleurs qu'au sein des organes de direction (Aris, 2013; Bigey, 2020; Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, 2021; Lodhia, 2009; Parente & Martinho, 2018). Les travaux ont identifié plusieurs facteurs pouvant expliquer cette inégalité de place/de position tels que l'inégal accès à la prise de parole, l'autocensure, le manque de temps, la maternité (Bigey, 2020; Huchet et al., 2015) ou des stéréotypes liés au genre, surtout dans le secteur agricole (Aris, 2013).

Les recherches se penchant sur cette thématique ont mis en évidence une contradiction : les femmes se trouvent dans une « non-place » car elles ont peu accès aux positions importantes, mais elles ont également une « place » dans ces mêmes entreprises sociales (Parente & Martinho, 2018). En effet, les femmes occupent des positions invisibles, mais essentielles à l'organisation quotidienne de ces entreprises (Parente & Martinho, 2018).

L'économie sociale et solidaire se présente généralement comme une alternative au capitalisme, comme un espace plus égalitaire. Toutefois, des inégalités perdurent. Notons que celles-ci semblent être invisibilisées, la question du genre n'étant pas une priorité dans ces organisations (Bigey, 2020; Parente & Martinho, 2018).

Il existe également quelques travaux portant sur les questions de genre au sein des organes d'administration des coopératives. Ceux-ci ont mis en avant le manque de données publiées par les coopératives (Lodhia, 2009). Pourtant, plusieurs autres travaux ont signalé la nécessité de partager des données, notamment chiffrées, afin de mieux connaître la situation des femmes au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire (Dessy, 2022; Huchet et al., 2015; ILO COOP, 2014).

Ces mêmes recherches ont d'ailleurs montré que le manque de diversité a un impact sur la performance des coopératives (Aris, 2013). M. Boudreau (2019) s'est notamment penchée sur la question des femmes membres des organes d'administration et a démontré l'incidence de

celles-ci sur les indicateurs de marché. D'un autre côté, le nombre de femmes parmi les travailleurs apparaît être un facilitateur important de la participation des femmes à l'organe d'administration des coopératives (Esteban-Salvador et al., 2019).

Un consensus semble être établi sur la nécessité de diversité au sein des organes d'administration. Cependant, les débats portent principalement sur la manière de l'obtenir, les quotas ne faisant pas l'unanimité (Rawlings & Shaw, 2016). De manière générale, il existe encore peu de littérature sur la place des femmes dans le leadership des coopératives et autres organisations de l'économie sociale (Rawlings & Shaw, 2016).

Les travaux cités montrent qu'il existe un paradoxe entre les valeurs et principes des entreprises de l'économie sociale et solidaire, et les expériences vécues, notamment en matière d'égalité entre les genres. Les recherches ont notamment mis en évidence la faible présence des femmes aux positions importantes, ce qui est une forme d'inégalité de position.

Notons que la plupart des recherches étudiant l'économie sociale et solidaire ou les coopératives concernent des terrains réalisés dans les pays qualifiés de « en (voie de) développement » ou, à l'inverse, des pays reconnus pour leur avancée en matière d'égalité de genre comme la Norvège. De plus, de nombreuses études concernent uniquement le secteur agricole.

#### *1.2.4. Travail des femmes dans les conseils d'administration*

Des auteur·e·s ont étudié la présence des femmes dans les conseils d'administration de l'économie classique et ont mis en évidence leur sous-représentation (Bourven, 2007; St-Onge & Magnan, 2013). Iels ont également identifié l'importance en bourse de l'entreprise comme étant un facteur aggravant cette situation (St-Onge & Magnan, 2013).

Ces mêmes auteur·e·s ont également cherché à étudier les facteurs restreignant l'accès des femmes aux conseils d'administration. Iels ont ainsi identifié les stéréotypes et la culture du « Old Boys Club », le processus de recrutement, la réduction de la taille des conseils d'administration, les réseaux, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité... (St-Onge & Magnan, 2013; Toé, 2014). Ces *freins* sont parfois structurels et, d'après les auteur·e·s,

parfois « individuels »<sup>4</sup> et sont le résultat de discriminations directes et indirectes ; nous pouvons parler de plafond de verre – c’est-à-dire d’un accès plus rare et difficile aux postes de dirigeants pour les femmes (Bourven, 2007; Hillman et al., 2007; Rebérioux & Roudaut, 2018; St-Onge & Magnan, 2013; Toé, 2014).

S. Nielsen et M. Huse (2010) ont montré que les études cherchant à établir un lien entre la présence des femmes et l’efficacité des entreprises font fausse route. En effet, ces travaux ne prennent pas en compte différents éléments contextuels pourtant essentiels tels que la complexité de l’environnement ou le contexte stratégique de l’entreprise... Ces chercheur·euse·s ont également souligné le peu de recherches sur ce que les femmes font vraiment dans les conseils d’administration : Quels sont leurs rôles ? Quelles sont leurs tâches ? (Nielsen & Huse, 2010).

S. Nielsen et M. Huse (2010) ont mis en évidence qu’il n’y existe pas de différences majeures entre les hommes et les femmes sur la performance de l’entreprise, ces potentielles différences sont dues à certains comportements et compétences (Nielsen & Huse, 2010). Notons que ces travaux portent sur la Norvège, un pays avancé en matière d’égalité.

Des recherches sur les conseils d’administration de l’entrepreneuriat classique ont souligné les avantages de la diversité (de genre et d’âge) au sein de ces espaces (Galia & Zenou, 2013). Les avantages touchent aux ressources disponibles, à la pluralité de points de vue, à la sensibilité aux questions de la Responsabilité Sociale des Entreprises... (Galia & Zenou, 2013). Toutefois, certain·e·s auteur·e·s se sont intéressé·e·s à l’impact de la diversité et/ou des quotas sur la performance économique de l’entreprise et ont montré des résultats mitigés (Adams & Ferreira, 2009; Bertrand et al., 2019).

F. Galia et E. Zenou (2013) ont établi une corrélation positive entre la diversité, ses avantages et l’innovation marketing de l’entreprise et donc potentiellement avec sa performance (Galia & Zenou, 2013). D’autres recherches vont dans ce sens et mettent en lumière l’impact négatif des conseils d’administration trop uniformes sur la performance financière (Rebérioux & Roudaut, 2018).

---

<sup>4</sup> Nous nuancerons cette idée que des facteurs *individuels* puissent restreindre l’accès des femmes aux espaces décisionnels en soulignant le rôle des socialisations.

Une autre branche de la littérature s'intéresse aux effets des quotas de représentation. C'est notamment le cas de A. Rebérioux et G. Roudaut (2017) qui ont montré que la mise en place de ces quotas permettrait de briser le plafond de verre (Rebérioux & Roudaut, 2017).

Toutefois, ils ont également identifié un second plafond de verre qui existe au sein même des conseils d'administration, car les femmes n'occupent pas suffisamment de positions-clés dans ces espaces (Rebérioux & Roudaut, 2017). Dès lors, les auteur·e·s invitent à s'intéresser à la distribution des positions et à la division fonctionnelle du travail au sein des conseils d'administration car cette question n'a pas été fortement étudiée (Rebérioux & Roudaut, 2017).

Peu d'articles sont consacrés aux conseils d'administration des coopératives. I. Allemand, B. Brullebaut, et S. Raimbault (2013) ont notamment étudié les différences entre les rôles des conseils d'administration de l'économie classique et ceux du mouvement coopératif. Iels ont mis en évidence la similarité de leurs rôles bien qu'ils diffèrent sur l'importance accordée aux aspects sociaux (Allemand et al., 2013). I. Allemand (et al., 2013) ont également identifié le manque d'études sur le rôle des administrateurs au sein des coopératives.

Nous pouvons également mentionner les travaux d'I. Allemand, B. Brullebaut, J.-G. Ditter et S. Reboud (2016) portant sur les motivations des administrateurs des coopératives. Iels ont identifié quatre sources de motivation qui conduisent à une plus forte implication des administrateur·rice·s (Allemand et al., 2016). Ces motivations sont la contribution au territoire, le développement des compétences, le développement de réseaux et le partage de valeurs (Allemand et al., 2016).

Cette partie de la littérature permet une meilleure compréhension des rôles des conseils d'administration au sein des entreprises. De plus, les recherches présentées nous aident à mieux comprendre la place des femmes au sein de ces derniers, mais aussi les défis et barrières que rencontrent les femmes dans ces espaces de pouvoir. Enfin, ces travaux donnent une idée des thématiques pouvant être étudiées dans ce domaine de recherche.

Néanmoins, il convient de souligner que certains travaux frôlent avec l'essentialisation des rôles féminins et masculins. L'essentialisme est « *une forme de biologisme selon lequel les caractéristiques biologiques seraient la cause linéaire et déterministe de certains comportements sociaux ou déterminations sociales* » (Parini, 2018, paragr. 2). Ce type de

conception masque dangereusement le caractère construit des genres ainsi que les rapports de pouvoir qui s'y inscrivent (Parini, 2018).

## Chapitre 2 : Méthodologie

### 2.1. Problématique

Le point de départ de ma problématique tient à une sensibilité aux questions d'inégalités de genre et de redéfinition du travail. Ces deux intérêts prennent tout leur sens dans un contexte où le travail – dans sa forme classique d'activité rémunérée et encadrée par un contrat – perd la place et la signification qu'il lui a si longtemps été attribué. De plus, les revendications féministes ne faiblissent pas, notamment concernant le travail domestique et la revalorisation de ce dernier.

Très rapidement, ces deux intérêts nous ont conduit·e·s vers les concepts de (*travail du care*) et de *rapports sociaux de sexe*, que nous avons présentés plus haut. Comme nous l'avons vu, ils permettent de construire un pont entre les deux premiers éléments : le travail domestique et gratuit et le travail « professionnel » rémunéré, mais aussi de prendre en compte ce qu'il se passe à l'intérieur des ménages. L'étude des *rapports sociaux de sexe* et du *care* implique de se pencher sur l'articulation de ces deux sphères comme facteurs d'inégalités – notamment professionnelles – et comme source de tensions. Notons que ces concepts sont davantage utiles à déterminer le cadre dans lequel se déroule l'étude, il ne s'agit pas « d'outils » d'analyse. En effet, les rapports sociaux de sexe et le *care* permettent de ne pas considérer le travail comme un élément isolé, indépendant des autres sphères de la vie ou de la société.

Les coopératives se présentent dès lors comme un terrain pertinent et stratégique afin d'étudier les problèmes contemporains précités. En effet, les coopératives, du fait de leur organisation, leurs valeurs ou leur finalité, sont perçues comme des alternatives au travail classique et à l'économie dominante (Cauwet, 2020). Ainsi, ce modèle d'entreprise permettrait de (re)donner du sens au travail – gratuit ou rémunéré. Néanmoins, l'étude des coopératives ne prend traditionnellement pas en compte d'autres sphères et, en conséquence, considère ces entreprises comme étant isolées du système (capitaliste et patriarcal).

D'un autre côté, les coopératives sont des entreprises au sein desquelles la participation occupe une place importante. Cependant, la littérature montre que les femmes, bien que surreprésentées, participent moins que leurs équivalents masculins à la gouvernance de l'organisation, et ce, en raison de rapports sociaux inégalitaires. Pourtant, la démocratie et

l'égalité sont des valeurs centrales de ces entreprises (ICA, 2018). Dès lors, des tensions existent entre la volonté d'égalité et les inégalités effectives – notamment de participation.

Plus précisément, nous nous intéressons ici aux femmes engagées dans les organes d'administration des coopératives belges. Ces espaces de gouvernances sont liés à des enjeux de pouvoir, traditionnellement moins investis par les femmes que par des acteurs privilégiés tels que les « hommes blancs de plus de 50 ans ». Notons que cet engagement est de nature particulière : il s'agit d'un travail « professionnel » mais non rémunéré, nous en parlerons comme étant un *travail (professionnel) bénévole*.

L'objectif de ce mémoire est d'étudier et de mettre en évidence la dimension systémique des processus et des *tensions* entre le genre et le travail qui se jouent dans et autour des organes d'administration. Pour cela, il semble pertinent de rendre compte des réalités vécues par ces femmes, leur profil, les enjeux en matière d'égalité de genre, les facteurs pouvant expliquer leur faible présence dans les espaces de gouvernance et aussi les tensions liées à la conciliation de leurs engagements.

En synthèse, ce mémoire vise donc à étudier le rapport entre le genre et le travail – à travers les rapports sociaux de sexe et le *care* – dans le contexte bien particulier des coopératives. Ainsi, la principale question est : *comment les tensions entre le genre et le travail rencontrées par les administratrices de coopératives belges existent, se déploient et s'articulent, dans un contexte de perte de sens du travail et de revendications féministes ?* Au fond, explorer cette question revient à s'interroger sur la manière dont l'ontologie patriarcale<sup>5</sup> – c'est-à-dire la perpétuation systémique et systématique<sup>6</sup> du patriarcat – affecte et fait exister les tensions entre le genre et le travail rencontrées par les administratrices de coopératives.

Une telle recherche est notamment pertinente car elle permet de se pencher sur les enjeux contemporains du genre et du travail dans un terrain – la gouvernance des coopératives – stratégiquement intéressant puisque ces espaces valorisent l'égalité.

---

<sup>5</sup> Selon P. Descola, une ontologie est une conception du monde qui précise la manière dont les entités et les relations sont perçues et interprétées par une société donnée. Ceci comprend les croyances, les valeurs, les représentations, les normes et les schémas de pensée qui déterminent la façon dont les êtres humains interagissent avec le monde qui les entoure. Dès lors, *l'ontologie patriarcale* fait référence aux croyances, aux normes et aux valeurs profondément ancrées qui perpétuent la subordination des femmes. Celle-ci s'exprime par des inégalités, des stéréotypes, des discriminations et des oppressions systémiques.

<sup>6</sup> *Systémique* est relatif au système alors que *systématique* marque le caractère répétitif – qui se fait en toutes circonstances – et méthodique.

Dès lors, étudier la question des femmes *travaillant* au sein des organes de gouvernance des coopératives, sous une perspective « genre » – qui prend en compte les *rapports sociaux de sexe* et le (travail du) *care* –, permettrait de mieux comprendre et connaître les inégalités de genre qui existent au sein de ces entreprises, en principe égalitaires et démocratiques. Cette étude permet ainsi de s'intéresser aux tensions qui peuvent exister entre les différents engagements des femmes : travail professionnel rémunéré, travail professionnel bénévole et travail domestique gratuit – et d'intégrer une dimension systémique à l'étude des coopératives, trop souvent isolées des autres sphères de la vie.

En définitive, nous ne pouvons pas comprendre les tensions entre le genre et le travail sans prendre en compte *rapports sociaux de sexe* et le (travail du) *care*. Ces concepts complexifient la compréhension des coopératives en soulignant que, malgré leurs valeurs et principes égalitaires, elles font partie d'un système, d'une *ontologie patriarcale*. Ainsi, alors que les rapports sociaux de sexe sont habituellement utilisés pour l'étude du rapport entre sphère professionnelle et sphère familiale, ce concept permet également d'étudier le rapport entre genre et engagement bénévole. D'un autre côté, le *care* n'est traditionnellement pas mis en perspective avec ce type de travail – non rémunéré et non encadré par un contrat.

***Encadré 3 : Qu'est-ce qu'une coopérative ?***

Une coopérative, d'un point de vue légal, peut être bien différente d'un pays à l'autre et peut évoluer au sein d'un même pays. Néanmoins, nous prendrons comme référence la définition établie par l'Alliance coopérative internationale (ACI). Une coopérative est donc « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement* » (ICA, 2018). Cette définition met en avant la dimension collective des coopératives ainsi que leur mode de gouvernance démocratique. Ces entreprises ont également pour projet de se présenter comme « *une alternative concrète destinée à réorganiser totalement les forces de la production et de la distribution* » (Dohet, 2018, p. 10).

L'International Cooperative Alliance (ICA) met également en évidence les valeurs fondamentales sur lesquelles les coopératives reposent. Il s'agit de « *l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité* »

(ICA, 2018). De plus, elles se fondent sur sept principes définis en 1995 (ICA, 2018) : l'adhésion volontaire et ouverte, le contrôle démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté. Ces principes sont très éclairants afin de saisir le fonctionnement et les valeurs des coopératives, à savoir l'égalité, la liberté et la gouvernance démocratique.

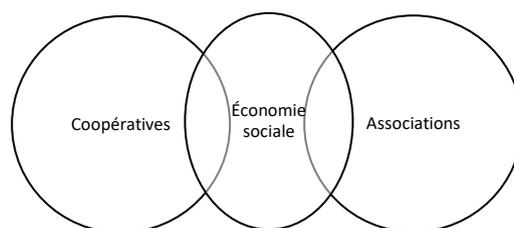
### **Différences entre coopératives et économie sociale**

L'économie sociale est largement présentée comme une alternative à l'économie capitaliste/classique. La spécificité de cette économie est qu'elle ne met pas le profit au cœur de son fonctionnement. De plus, l'économie sociale repose sur différents principes tels que l'autonomie de gestion (notamment par rapport aux pouvoirs publics) ; un mode de gouvernance démocratique et participatif ; le service à la collectivité avant le profit et la primauté des individus et du travail sur le capital (Belgium.be, 2020; Economie Sociale, 2018). En synthèse, le réseau européen European Research Network in Social Entrepreneurship (EMES) attribue deux dimensions aux entreprises de l'économie sociale : la première est économique/entrepreneuriale et la seconde sociale (Dragan, 2018).

Les coopératives sont des entreprises qui peuvent être actives au sein de l'économie sociale, tout comme certaines ASBL, fondations ou sociétés à finalité sociale. Néanmoins, toutes les coopératives ne participent pas à l'économie sociale. Une *société coopérative*, c'est d'abord un statut. Certaines appliquent alors les principes coopératifs alors que d'autres ne font pas. Toutefois, le nouveau Code des sociétés et associations (CSA) devrait pousser les coopératives à davantage coller à cet idéal coopératif. Dans l'économie sociale, tout comme dans les sociétés coopératives, le statut ne définit pas les valeurs et le fonctionnement, et inversement.

Pour certain·e·s auteur·rice·s, l'économie sociale serait alors le pont entre les points extrêmes du continuum de l'économie sociale et solidaire. D'un côté, il y aurait la partie commerciale, notamment représentée par les coopératives et, de l'autre, l'aspect social et solidaire, dans lequel les associations seraient nombreuses (Dragan, 2018). C'est ce qu'illustre la **Figure 1**.

**Figure 1 : L'économie sociale, les coopératives et les associations**



Source : Dragan, A. (2018). *Émergence et structuration de l'économie sociale et solidaire en Roumanie* [Thesis]. Editura Universității de Vest.

Dès lors, économie sociale, économie sociale et solidaire et coopératives sont bien des concepts différents – qui recouvrent leurs propres valeurs et principes. Néanmoins, ces modèles économiques s'entremêlent largement. Dans ce travail, nous nous attardons sur les coopératives. Ces dernières possèdent le statut, mais aussi les principes de ce modèle. En considérant la définition de l'économie sociale donnée ci-dessus, les coopératives rencontrées font également partie de ce mouvement.

## 2.2. Choix de la méthode et du cadre d'analyse

Mon travail s'inscrivant dans une *démarche inductive*, je n'ai pas construit d'hypothèses à confirmer/infirmier. En effet, cette méthode implique un processus progressif grâce à un aller-retour permanent entre l'analyse/la littérature et le terrain (Van Campenhoudt et al., 2022).

Néanmoins, j'avais quelques « *intuitions* » qui ont guidé mon terrain, notamment la suivante : les coopératives ne sont – en réalité – pas des espaces égalitaires et démocratiques, particulièrement en ce qui concerne le genre. Un premier « voyage » dans la littérature a confirmé cette idée. Cette intuition a ainsi guidé la suite de mon terrain. Plus tard, d'autres sont apparues/ont été construites, comme celle postulant l'existence d'un lien entre l'engagement bénévole dans les organes d'administration et le travail domestique ou la maternité.

Bien sûr, ces « *intuitions* » sont construites sur base de la littérature et d'expériences féministes, puisque, même avec la démarche inductive, nous n'allons pas sur le terrain sans un minimum de lectures (Van Campenhoudt et al., 2022).

Mon mémoire s'inscrit dans le champ de la *sociologie du travail*. Plus encore, les cadres d'analyse dans lesquels je me situe sont *compréhensif* et *structuraliste*.

Dans un premier temps, il s'agit de s'intéresser aux discours des administratrices, à leur parcours et aux expériences vécues, ce qui correspond à un *cadre compréhensif*. Cette étude nécessite donc de s'intéresser aux phénomènes à travers les actions et attentions des acteur·rice·s. Dans le *schème actanciel*, « *les visions du monde, les logiques et stratégies d'action, les décisions des individus ou groupes sont convoquées comme principes explicatifs* » (Freudiger et al., 2006, p. 4). Ce schème apparaît dès lors pertinent afin d'étudier les discours et expériences des administratrices de coopératives.

« *Comprendre signifie étymologiquement « embrasser dans un ensemble » : le paradigme compréhensif s'engage à reconnaître un phénomène social en toute sa complexité, à le considérer en son ensemble en tant que système dynamique, dans une perspective holistique et systémique.* » (Grassi, 2005, p. 62)

Nous pouvons également parler de *phénoménologie*, c'est-à-dire d'un intérêt pour le sens subjectif. Cette approche implique de considérer le phénomène social étudié comme un *système* mais aussi de prendre en compte les parcours des individus (N'da, 2015).

« *Saisir l'essence du phénomène, au-delà de toute interprétation selon des lois, des catégories ou des jugements de valeur : voilà l'axe fondamental de la démarche phénoménologique.* » (Grassi, 2005, p. 62)

Dans l'étude des rapports sociaux de sexe, le *schème structural* semble également pertinent. En effet, ce dernier « *produit une intelligibilité de comportements dont les significations ne sont pas immédiatement évidentes, restent cachées de prime abord aux yeux de l'observateur* » (Doucet, 2009, p. 42). Ce schème permet donc d'étudier les « *effets liés à des règles d'organisation standardisées ou les effets de structure qui donnent sens aux phénomènes sociaux* » (Freudiger et al., 2006, p. 4). Dès lors, le paradigme structural paraît essentiel afin d'étudier les tensions liées aux rapports sociaux de sexe et au *care*.

Plus précisément, ces deux cadres d'analyse impliquent de percevoir les coopératives et leurs organes de gouvernance comme des systèmes dans lesquels différentes composantes interagissent. Dans ce sens, *l'analyse systémique* semble pertinente puisqu'elle tient compte « *du contexte, des intrants, du processus et des produits* » (N'da, 2015, p. 115).

Dès lors, ces différentes approches se complètent relativement bien. Le paradigme structural peut se montrer rigide et renforce parfois l'idéologie dominante. Cependant, la souplesse du schème actanciel permet de contrebalancer ces risques.

Ainsi, ce mémoire est empreint de deux pôles – au sens du Berthelot (2012). Le premier est le *pôle intentionnaliste*, qui analyse les phénomènes sociaux en s’intéressant aux acteurs, à leurs actions et réflexivités tandis que le second, le *pôle symbolique*, tente de se défaire des déterminations sociales et culturelles ainsi que des sujets.

### 2.3. Récolte de données : entretiens semi-directifs

Ce mémoire est construit sur base de *données qualitatives*, plus précisément des *entretiens semi-directifs*. Ce dispositif de recherche permet de donner la parole aux concernées et de rendre compte de leurs réalités.

Les entretiens ont été réalisés auprès de différents acteurs. Cinq ont été menés avec des travailleur·euse·s d’agences-conseils, des expert·e·s et des chercheur·euse·s ayant un regard extérieur aux organes d’administration. Ces quelques entretiens ont notamment permis d’avoir une compréhension globale des organes de gouvernance des coopératives. De plus, ils ont aidé à déterminer certaines pistes de recherche ainsi que des éléments auxquels il est utile de prêter attention.

D’un autre côté, 24 entretiens ont été réalisés auprès d’administrateur·rice·s de 21 coopératives différentes. Parmi les personnes rencontrées, trois sont des hommes. Ces données permettent de comprendre et de décrire les situations et les profils des administratrices de coopératives, mais aussi les différents processus qui existent dans les espaces de gouvernance. Nous présenterons plus tard les profils des femmes interviewées (voir **Figure 2**).

Les entretiens semi-directifs réalisés avec ces femmes portaient sur plusieurs aspects. Dans un premier temps, il s’agissait de recueillir des informations sur la coopérative au sein de laquelle l’administratrice était engagée, notamment sur leur gouvernance et les enjeux liés à l’égalité de genre. L’objectif était également de s’intéresser au profil de ces femmes, à leur parcours professionnel. De plus, les entretiens avaient pour but de recueillir des informations sur la conciliation entre leur vie privée, leur travail rémunéré et leur engagement au sein de l’organe d’administration. Le guide d’entretien est en annexe (Annexe 1 : Guide d’entretien).

Les administratrices ont été contactées par courrier électronique. Je leur expliquais que je m’intéressais aux conditions des femmes participant à la gouvernance des coopératives et je leur proposais de fixer un moment afin de discuter. Hormis le genre, je n’avais pas déterminé

de critères spécifiques autour des profils recherchés, un des objectifs étant justement d'étudier les profils et les caractéristiques des administratrices. La plupart de ces femmes ont préféré réaliser les entretiens en ligne, par Teams par exemple. Ceci s'explique notamment par le fait qu'elles ne disposent généralement pas d'espace « non privé » dédié à leur travail au sein de la coopérative, elles n'ont pas de bureau. Ainsi, cette modalité a permis à ces femmes de (se) raconter dans un espace qui leur est confortable et différent de celui que nous évoquions dans nos échanges.

Il y a eu deux grands moments de collecte de données. Le premier étant l'été 2022, durant mon stage au Kenniscentrum voor Coöperatief Ondernemen (KCO – KU Leuven). La seconde période de récolte de données s'est étendue d'octobre à début décembre 2022. La première série d'entretiens a permis de préciser la problématique de recherche ; il s'agissait presque d'un terrain exploratoire, alors que la seconde avait pour objectif d'approfondir les aspects étudiés. Les premières analyses ont pu être dégagées des données grâce à des lectures scientifiques. Les entretiens ont tous été enregistrés et un formulaire de consentement a été envoyé afin d'informer mes interlocuteur·ice·s sur le cadre d'utilisation des données.

Ainsi, les entretiens ont permis, dans un premier temps, de s'intéresser à l'écart entre l'idéal coopératif et les conditions réelles des administratrices. De plus, dans un second temps, ils ont interrogé le rapport entre leurs différents engagements : travail rémunéré, domestique et bénévole, le tout dans un contexte patriarcal. En clair, cette méthode s'est montrée très pertinente afin d'étudier les rapports sociaux de sexe au sein des organes d'administration de coopératives ainsi que les tensions entre cet engagement bénévole et le travail du *care*.

En parallèle, j'ai réalisé de la *recherche documentaire*. Je me suis notamment penchée sur les statuts des coopératives, afin d'identifier leurs valeurs. J'ai également pris le temps de rechercher la composition de leur organe d'administration grâce aux documents publiés à la Banque Carrefour des Entreprises (BCE). Ceci, combiné aux entretiens, a permis de réaliser quelques statistiques que nous présenterons ci-dessous (taux d'administratrices, de présidentes, âge moyen, taux de maternité...).

## 2.4. Méthode d'analyse des entretiens

Les entretiens présentés ci-dessus n'ont pas été entièrement retranscrits. Des synthèses ont été faites et se trouvent en annexe (Annexe 2 : Retranscriptions des entretiens). Au vu du nombre d'entretiens et du temps disponible, cette méthode semblait la plus adaptée.

Sur base de ces retranscriptions, j'ai réalisé une *analyse thématique et comparative*. Dans un premier temps, j'ai sélectionné les passages les plus importants des entretiens. Ceux-ci ont ensuite été organisés en huit catégories : tensions à l'engagement (1), intimité, couple et famille(2), mixité et (in)égalités (3), spécificités de la coopérative (4), carrière (5), parcours dans la coopérative (6), sens de l'engagement (7) et futur(s) engagement(s) (8). Pour chaque aspect, j'ai réalisé un tableau reprenant le numéro de l'entretien, les extraits pertinents et les concepts ou remarques que j'y associais (Annexe 3 : Grille d'analyse thématique des entretiens). L'analyse présente dans la suite du travail a été construite sur base de ces tableaux.

*« L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation. » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 232)*

Nous pouvons également la qualifier *d'analyse compréhensive* puisque l'objectif était également de ne pas déposséder les interlocutrices de leurs expériences, du sens qu'elles attribuent à leurs engagements, de leurs ressentis... Cette analyse, ainsi que la comparaison des données recueillies, permettent de systématiser et d'analyser des phénomènes de manière plus globale.

## **DEUXIÈME PARTIE : À PARTIR DES ENTRETIENS**

Cette seconde partie est principalement consacrée à l'analyse de données et la présentation des résultats.

Le *troisième chapitre* a pour objectif de présenter le terrain à la fois au niveau des données récoltées et de leur mise en perspective avec une partie de la littérature. Dès lors, ce chapitre possède également un but de contextualisation et présente les coopératives au sein de l'économie – notamment belge. De plus, nous nous attarderons sur les profils et la place des femmes au sein des coopératives et de l'économie sociale.

Le *quatrième chapitre*, quant à lui, est réservé à l'analyse des données récoltées à travers les entretiens, en lien avec la littérature scientifique. Ce chapitre tente de rendre compte de la complexité des situations vécues par les administratrices. Dès lors, nous nous attarderons sur les spécificités liées au modèle coopératif, sur l'engagement des femmes au sein des coopératives et des organes de gouvernance, sur les facteurs restreignant l'accès des femmes aux espaces de décision et sur les tensions de conciliation entre leurs différents engagements.

Enfin, le *cinquième chapitre* est consacré à une analyse davantage systémique. Nous ferons des liens entre les résultats présentés dans le quatrième chapitre et les concepts plus théoriques du (travail du) *care* et des rapports sociaux de sexe. Nous soulignerons également l'ontologie patriarcale qui se joue dans et autour des organes d'administration des coopératives.

## Chapitre 3 : Présentation du terrain

### 3.1. Les coopératives dans l'économie : un modèle persistant

Il est intéressant, afin de comprendre les enjeux de ce mémoire, de situer la place des coopératives dans l'économie. Ces dernières ont une place importante dans l'économie belge, mais aussi européenne et mondiale (Staessens et al., 2021).

Tout d'abord, au niveau mondial, les coopératives représentent un chiffre d'affaires de plus de 2.200 milliards de dollars américains, mais aussi plus de 250 millions de travailleur·euse·s, soit 10% de la population active (Swaton & de Poorter, 2015). Le poids des coopératives au niveau mondial n'est pas négligeable, elles participent au développement de l'économie et créent des emplois.

Leur poids est également significatif au sein de l'Union européenne. L'International Cooperative Alliance (ICA) dénombre plus de 160.000 coopératives sur le continent pour un total de 5,4 millions de travailleur·euse·s (Boivin & Stokkink, 2016; Swaton & de Poorter, 2015). En Europe, 20% de la population serait membre d'une coopérative (Boivin & Stokkink, 2016; Swaton & de Poorter, 2015).

Enfin, le mouvement coopératif représente 1% des entreprises belges et 3% du PIB du pays, soit (en 2021) 19.607 sociétés coopératives (SC) (Staessens et al., 2021). C'est en Wallonie que nous dénombrons le plus de coopératives (38%, contre 34% en Flandre et 28% à Bruxelles) (Staessens et al., 2021). Dans notre terrain, la majorité des coopératives sont situées en Wallonie.

Les coopératives sont des employeurs importants en Belgique; en 2019, cela représentait 3,5% du volume de travail, soit 116.257 salarié·e·s (ou 114.514 ETP) (Staessens et al., 2021). Parmi celles rencontrées, un tiers des coopératives n'emploient aucun·e travailleur·euse, il s'agit de *coopératives citoyennes*. D'un autre côté, la moitié d'entre elles comptent moins de 10 travailleur·euse·s. Dès lors, la plupart des coopératives rencontrées sont rattachables à des micros entreprises.

Néanmoins, le nombre de coopératives diminue : presque 4000 SC en moins entre 2021 et 2011 (Staessens et al., 2021). Cette diminution semble persister depuis 2018 et à cela, s'ajoute une augmentation des faillites et des liquidations (Staessens et al., 2021). En moyenne, les entreprises rencontrées lors du terrain existent depuis environ 13 ans.

Cette diminution peut avoir plusieurs explications telles que les changements législatifs évoqués précédemment, notamment l'incertitude générée par ces changements ou une méconnaissance du statut, probablement due à un manque de promotion de la part des pouvoirs publics (Staessens et al., 2021).

En Belgique, le mouvement coopératif est actif dans différents domaines tels que « *le secteur tertiaire (72 %), et dans une moindre mesure dans le secteur secondaire (15 %), quaternaire (9 %) et primaire (4 %)* » (Staessens et al., 2021, p. 21). Les sous-secteurs d'activité des coopératives sont également divers ; elles sont actives dans « *le commerce de gros et de détail (22 %), les professions libérales (16 %), la construction (10 %) et les services d'hébergement et de restauration (10 %)* » (Staessens et al., 2021, p. 21). Les coopératives que nous avons eu la chance de rencontrer représentent les différents secteurs d'activité : construction, informatique, alimentation, énergie, finances, banques et assurances et l'agriculture.

Une autre spécificité belge est relative au Conseil national de la Coopération, de l'Entreprenariat social et de l'entreprise Agricole (CNC) – organe dépendant du ministère de l'Économie – qui peut octroyer un agrément aux SC qui fonctionnent dans le respect des valeurs et principes coopératifs. Il semblerait que 3% des SC en disposent, la plupart sont situées en Wallonie et/ou sont des coopératives d'entreprises (Staessens et al., 2021). Nous pouvons souligner une augmentation du nombre de coopératives agréées (Staessens et al., 2021).

Notons que la législation belge a été modifiée en 2019 (par le nouveau Code des sociétés et associations [CSA]) afin de faire en sorte que la forme juridique corresponde à la définition établie par l'ICA. Dorénavant, les sociétés coopératives à responsabilité limitée (SCRL) et sociétés coopératives à responsabilité illimitée (SCRI) sont rassemblées sous le statut de sociétés coopératives (SC). Toutefois, la véritable avancée réside dans l'obligation, pour les SC, de fonctionner selon les sept principes coopératifs (Hollebecq & Jacobs, 2018; Staessens et al., 2021). Dès lors, les anciennes sociétés coopératives ont jusqu'au 1er janvier 2024 pour modifier leurs statuts et respecter les dispositions du CSA (Hollebecq & Jacobs, 2019; Staessens et al., 2021). Le nouveau code prévoit également la reconnaissance des différents types de coopératives (coopératives d'entreprises, multipartites, de consommateur·rice·s et de travailleur·euse·s), ce qui n'était jusqu'alors pas le cas (Staessens et al., 2021).

La modification de la législation relative aux coopératives exerce une influence certaine sur les données présentées ci-dessus. Nous devons dès lors nous attendre à ce que le paysage coopératif belge évolue dans les années futures. Néanmoins, ces statistiques permettent de se rendre compte de l'ampleur du mouvement coopératif en Belgique, et donc de l'intérêt de ce sujet d'étude.

### 3.2. Les femmes dans les coopératives et dans l'économie sociale (et solidaire) : entre surreprésentation et plafond de verre

Nous l'avons vu, les femmes sont encore peu présentes dans les organes d'administration de l'économie sociale et des coopératives. En ce qui concerne notre terrain, 33% des administrateur·rice·s des coopératives sont des femmes, cela se rapproche des chiffres français, puisque les femmes représenteraient 38% des membres des organes d'administration de coopératives (Conseil National des Cress, 2019).

Notre terrain montre également que moins d'un quart<sup>7</sup> des président·e·s sont des femmes, la littérature ne propose pas de données similaires. Au total, plus de trois quarts des organes d'administration rencontrés sont composés de moins de la moitié de femmes. De plus, près de la moitié des coopératives comptent moins de 30% de femmes dans cet organe. Les coopératives étudiées sont ainsi davantage paritaires que celles analysées par L. Boudreau (2019) au Québec : seuls 5% des organes d'administration y étaient majoritairement féminins. Nos données sont relativement proches de celles publiées par l'ILO en 2015 : « *Almost 75 per cent of survey respondents stated that among the co-operatives with which they are most familiar, women comprise less than 50 per cent of the co-operative board* » (Près de 75 % des répondants à l'enquête ont déclaré que parmi les coopératives qu'ils connaissent le mieux, les femmes représentent moins de 50 % de l'organe d'administration de la coopérative. [Traduction libre]) (McMurtry & McMurtry, 2015, p. 14).

Ces chiffres illustrent de la *sous-représentation* des femmes au sein des organes de pouvoir des coopératives et plus largement, des entreprises de l'économie sociale, alors que celles-ci sont *sur-représentées* aux postes non décisionnels (Conseil National des Cress, 2019; Degavre & Saussey, 2017; Désert, 2014; Guérin et al., 2019; Miller, 2012; Nippierd, 2012;

---

<sup>7</sup> Il convient de rappeler que les quelques données « statistiques » utilisées dans ce mémoire sont issues d'un bref échantillon – ce travail n'ayant pas pour ambition de se présenter comme une étude quantitative.

Observatoire national d'ESS France, 2022; Olivier, 2017). La littérature met en avant l'existence d'un plafond de verre réduisant l'accès des femmes aux postes de direction ou de présidence (Conseil National des Cress, 2019; Observatoire national d'ESS France, 2022; Olivier, 2017). Une autre métaphore permettant d'illustrer ce phénomène est celle des *tuyaux percés* (*leaky pipeline*), c'est-à-dire « *une évaporation des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique* » (Baret & Angélique, 2018, p. 2). La forte présence des femmes dans les entreprises de l'économie sociale (et solidaire) (ES[S]) (en France) n'est pas nécessairement positive, il advient d'en interroger les origines, mais aussi les effets (Olivier, 2017).

Toutefois, cette surreprésentation est à mettre en perspective avec le secteur d'activité. En effet, les femmes restent largement absentes des sociétés coopératives ouvrières de production (Scop) (27%) alors que, à l'inverse, elles sont largement majoritaires dans le secteur de l'action sociale (75%) (Désert, 2014). De manière générale, le secteur d'activité de l'entreprise ou de la coopérative exerce, d'après la littérature, une influence non négligeable sur la présence et la participation des femmes (McMurtry & McMurtry, 2015). Néanmoins, les femmes dans les secteurs dits « masculins » sont plus nombreuses au sein de l'ESS que dans l'économie classique (Désert, 2014). Il convient de signaler que nos terrains tendent à ne pas confirmer ces résultats<sup>8</sup>.

M. Désert souligne alors l'existence d'un phénomène de ségrégation horizontale : les femmes « *seraient plus souvent reléguées à des métiers considérés comme « peu qualifiés » car reposant sur des qualités perçues comme « féminines » et « naturelles »* » (Désert, 2014, p. 6). Nous pouvons également parler de division sexuée/sexuelle du travail. Néanmoins, une évolution vers davantage de parité hommes-femmes apparaît être en cours (Désert, 2014; Olivier, 2017).

Au-delà de leur faible présence en haut de la hiérarchie, il semblerait, d'après la littérature, que les femmes soient également peu actives dans la prise de décision et la gestion des coopératives et autres entreprises de l'économie sociale (Miller, 2012; Nippierd, 2012).

Ce dernier point nous amène à la question des positions occupées par les femmes dans les coopératives. Dans notre terrain, un tiers des femmes sont des administratrices internes,

---

<sup>8</sup> Les quelques données statistiques mais surtout le travail réalisé dans le GT9 d'*escap* – dont les résultats ne sont pas encore publiés – tendent à considérer que les salariéEs de l'économie sociale ne sont pas davantage présentes dans les secteurs dits masculins, en comparaison avec le reste de l'économie.

c'est-à-dire qu'elles travaillent également dans ces coopératives, généralement à des postes importants comme celui de directrice générale.

De manière plus générale, l'emploi féminin au sein des entreprises de l'économie sociale et des coopératives comporte plusieurs caractéristiques. Notamment, elles occupent davantage les contrats à temps partiel. Les chiffres varient selon le pays et le type d'entreprise étudiée. M. Désert (2014) indique que le travail à temps partiel « 45% des femmes du secteur contre 25% des hommes » (Désert, 2014, p. 6), en France pour le secteur de l'ESS. Plus récemment, en France, l'observatoire national d'ESS (2022) recense 19.1% de contrats à temps partiel pour les femmes et 5.6% pour les hommes dans les coopératives.

La proportion de contrats à durée indéterminée est relativement similaire entre les hommes et les femmes au sein des coopératives françaises et tourne autour de 89% (Observatoire national d'ESS France, 2022).

Enfin, dans les coopératives, les femmes possèdent davantage un statut d'employée alors que les hommes sont généralement ouvriers (Observatoire national d'ESS France, 2022). Comme déjà évoqué, les hommes sont plus présents que les femmes aux postes de cadres et de chefs d'entreprises (Observatoire national d'ESS France, 2022).

En moyenne, les femmes rencontrées sont présentes depuis 4 ans dans les organes d'administration, elles ont rejoint la coopérative 15 mois auparavant. Comme le souligne P. Olivier (2017), au sein des coopératives, les femmes ont connu des trajectoires – largement bénévoles – plus longues que les hommes avant d'accéder à des postes davantage décisionnels.

D'un autre côté, il semblerait que les hommes aient des carrières plus longues que les femmes au sein des coopératives (Miller, 2012).

Dans un autre registre, d'après notre terrain, les femmes présentes dans ces organes d'administration ont en moyenne 43 ans et 57% d'entre elles ont des enfants. Cependant, seules deux d'entre elles (10%) ont des enfants de moins de 12 ans.

Concernant le niveau scolaire, pratiquement toutes les administratrices ont au minimum un master et un peu moins de la moitié d'entre elles en ont plusieurs ou ont un doctorat.

Le tableau ci-dessous regroupe les éléments liés aux profils des administratrices rencontrées.

Figure 2 : Synthèse des entretiens

Numéro de l'entretien	Secteur	ETP	Taille du CA	% femmes dans le CA	Genre du/de la président-e	Âge arrondi	En couple ?	Enfants ?	Niveau d'étude	Date de création de la coopérative	Nombre d'années d'engagement dans la coopérative	Nombre d'années dans le CA
1	Batiment	0	5	20%	H	35	Non	Non	Master	2017	3	1,5
2	Batiment	1 à 10	6	17%	H	40	Non	Ado	Master	2018	1,5	1,5
2	Energie	0	8	13%	H					2007	-	-
3	Informatique	1 à 10	4	25%	H	40	Non	Ados	Master	1988	3	1,5
4	Finances, banques et assurances	51+	10	40%	F	50	Oui	Ados	Doctorat	1994	15	10
5	Centre d'entreprises	1 à 10	10	30%	H	55	Non	Non	Master	2017	3	1
7						50	Non	Ados	Plusieurs master		-	3
6	Energie	0	7	43%	F	40	Oui	Enfants	Doctorat	2015	0,5	0,5
9	Batiment	1 à 10	9	56%	F	30	Oui	Non	Plusieurs master	2003	2	0,5
8	Finances, banques et assurances	11 à 50	12	42%	H	45	Oui	Oui	Plusieurs master	2011	1	1
12						45	Oui	Non	Plusieurs master		4	4
11	Finances, banques et assurances	51+	23	30,4%	H	55	Oui	Ados	Plusieurs master	1907	12	12
11	Santé	51+	6	17%	H					2004	8	8
16	Energie	0	6	50%	H	70	Oui	Adultes	Master	2012	10	10
17	Alimentation	0	6	33%	H	50	Non	Ados	Master	2016	6	2
20	Energie	11 à 50	10	40%	H	35	Non	Non	Plusieurs master	1991	2	2
22	Informatique	1 à 10	7	57%	H	35	Oui	Non	Master	2018	4	4
23	Alimentation	1 à 10	7	29%	H	40	Oui	Enfants	Bachelier	2007	5	2
24	Informatique	1 à 10	7	43%	H	35	Oui	Non	Master	2019	3	3
25	Alimentation	1 à 10	6	67%	H	40	Oui	Enfants	Master	2018	4	4
26	Agriculture	1 à 10	4	50%	F	30	Oui	Non	Doctorat	2021	2	2

Nous verrons, dans les chapitres suivants, comment les données issues des entretiens peuvent être mises en parallèle avec les enjeux liés au modèle coopératif, mais aussi aux rapports de domination qui traversent les coopératives, mais aussi les ménages.

## Chapitre 4 : Tensions entre genre et travail : analyse des entretiens

Afin de mettre en lumière les vécus des administratrices des coopératives, nous allons partir des récits des femmes rencontrées. Ces derniers permettent de s'intéresser aux expériences de ces femmes et aux particularités liées à leur situation.

Dès lors, différents thèmes ont été identifiés et permettent d'analyser les processus inhérents aux organes d'administration des coopératives et surtout aux femmes qui s'y sont engagées.

L'analyse suivante permet également de souligner le caractère complexe, mais aussi multiple des expériences de ces femmes. En effet, comme nous le verrons, elles font intervenir différents acteurs (partenaires, enfants, autres administrateur·rice·s...), mais aussi plusieurs types d'engagements (bénévoles, reproductifs, domestiques, rémunérés...).

Le chapitre suivant s'appuie ainsi sur les propos des administratrices rencontrées. Les idées développées ci-dessous sont dès lors illustrées par des *verbatim*. De plus, lorsque cela est possible, la littérature vient appuyer les éléments mis en évidence par les entretiens. L'objectif n'est pas que le terrain confirme la littérature, mais bien de rendre compte de la complexité des réalités vécues par ces femmes.

Ce chapitre est divisé en quatre sections. La première est consacrée aux spécificités des coopératives et de leur situation en ce qui concerne la mixité et d'(in)égalité (0). Ainsi, nous nous attarderons sur les valeurs des coopératives et l'influence qu'elles peuvent avoir sur la sélection des coopérateur·rice·s et des administrateur·rice·s. De plus, nous nous pencherons sur le sentiment de pouvoir s'exprimer et d'être écoutée, mais aussi sur la prise en compte de la parentalité au sein des organes d'administration de coopératives.

La seconde section (0) est davantage centrée autour de l'engagement des femmes dans l'organe d'administration et dans la coopérative. Nous nous intéresserons à leur parcours, mais aussi aux sens qu'elles donnent à leur engagement et comment elles l'envisagent à l'avenir.

Ensuite, la section suivante (0) est réservée aux différents facteurs pouvant restreindre l'accès des femmes aux espaces de pouvoir – tels que les organes d'administration – au sein même des coopératives. Les éléments qui seront présentés sont liés aux socialisations des individus, mais surtout à la société. Comme nous le verrons, la maternité, la famille et le

patriarcat jouent un rôle essentiel dans la non-présence des femmes dans la gouvernance des coopératives.

La dernière section (0) est consacrée aux *tensions* qui peuvent exister entre l'engagement des femmes au sein des organes d'administration et leur vie privée. Ici encore interviendront des éléments tels que la maternité et le couple. De plus, nous nous pencherons sur les différentes stratégies mises en place par les femmes afin de trouver un équilibre entre leurs multiples engagements.

#### 4.1. Spécificités des coopératives : mixité et (in)égalités

De manière générale, les administratrices rencontrées considèrent que les femmes occupent des places relativement équivalentes à celles des hommes au sein des organes d'administration de coopératives. Ces dernières ne seraient pas discriminées. Au contraire, leurs conditions seraient même meilleures que dans l'économie classique.

Dans un premier temps, les entretiens mettent en évidence le caractère humain, social et sensible des coopératives.

*« Il y a beaucoup de sensibilité, d'humanité. »* (Entretien 17)

La propension pour des valeurs sociales influencerait ainsi les conditions des femmes de différentes manières. Il s'agit en fait d'une forme de sélection qui s'opère dans les deux sens : les coopératives attirent des personnes ayant des valeurs similaires et, en plus, elles sélectionnent travailleur·euse·s et administrateur·rice·s qui correspondent à ces mêmes valeurs (Marlier, 2022b, 2022a).

*« Les valeurs des coopératives participent peut-être à une meilleure situation des femmes. Les personnes que je côtoie sont souvent ouvertes aux changements, je pense que les questions de genre et d'inclusion de chacun font partie des valeurs. C'est possible aussi dans d'autres types d'entreprises, mais c'est vrai que les principes comme « un homme = une voix » jouent, car chacun a son mot à dire. »*  
(Entretien 25)

Les personnes travaillant au sein des coopératives seraient dès lors moins prédisposées à agir de manière discriminante, puisque des valeurs comme l'égalité leur sont chères (Marlier, 2022a, 2022b). Par exemple, d'après la littérature, les femmes auraient une certaine prédisposition aux principes coopératifs et seraient plus motivées à entreprendre sous ce modèle (Costantini & Sebillio, 2022).

*« Les gens qui sont là ont une fibre sociale très forte, il n'y a pas la domination d'une « grande gueule », contrairement à d'autres expériences... [...] Il n'y a pas un membre insensible à ces questions-là [d'égalité]. » (Entretien 12)*

Les femmes décrivent ainsi les organes d'administration comme étant des espaces au sein desquels le pouvoir n'est pas central.

*« Il n'y a pas de pouvoir, on le fait de manière désintéressée. Dans les coopératives, chacun est reconnu pour ce qu'il fait. » (Entretien 17)*

Ces éléments semblent distinguer les organes d'administration des coopératives de ceux d'entreprises plus classiques.

*« J'ai eu une autre expérience en CA, l'atmosphère était très différente, ils voulaient davantage montrer leur intelligence que contribuer au futur de l'organisation... » (Entretien 4)*

*« Je pense que l'égalité est plus ancrée dans les valeurs des coopératives que des autres entreprises. » (Entretien 11)*

Au-delà du rapport au pouvoir, la situation des femmes est, selon elles, plutôt correcte. C'est dans ce sens que certaines perçoivent les coopératives comme des modèles inspirants afin de réduire les inégalités.

*« Il y a une différence entre les hommes et les femmes dans le monde professionnel. Les coopératives sont sans doute une des solutions, c'est un modèle inspirant, mais d'autres entreprises peuvent l'être aussi, c'est aussi un modèle qui touche une petite part des personnes... Il faut le temps que ça se développe. » (Entretien 25)*

Lors des entretiens, les administratrices ont mis en évidence les avantages de la diversité au sein des organes d'administration. Parmi eux, nous retrouvons l'idée d'une meilleure représentation des travailleur·euse·s, mais surtout la complémentarité des approches et des points de vue. D'après elles, les femmes ont davantage une fibre sociale, essentielle pour les coopératives et entreprises à finalité sociale.

*« Avoir une mixité, ça permet une meilleure représentation des travailleurs, ça donne aussi une autre vue, différents points de vue. » (Entretien 3)*

*« Les femmes sont parfois considérées comme moins actives, mais en fait, elles ne réagissent pas de la même façon. C'est plus simple quand on est deux, à partir de trois, c'est très bien. On n'a pas toujours la même façon de voir que les hommes, mais c'est complémentaire. Les égos sont moins importants que chez les hommes, on regarde aussi plus les impacts collatéraux d'une décision. [...] La présence de femmes permet d'avoir différents points de vue, de plus parler du bien-être des collaborateurs, de l'impact sociétal de l'entreprise, plus que l'analyse chiffrée par exemple. » (Entretien 11)*

Malgré cela, elles reconnaissent un manque de diversité dans la grande majorité des organes d'administration. Cette absence de mixité existe du point de vue du genre, mais de l'âge, des origines sociales et culturelles ou encore du niveau scolaire. La plupart des organes d'administration de coopératives rencontrés sont ainsi largement composés d'hommes blancs, dans la cinquantaine, universitaires et issus d'une classe sociale moyenne, voire supérieure. Nous nous penchons donc, dans ce travail, sur une des dimensions de tout un système d'inégalités.

*« On est 5 dans ce CA : il n'y a que des hommes, des personnes qui ont des niveaux d'études très avancés, souvent dans des secteurs techniques. Il y a peu de diversité culturelle [...]. Je trouve qu'il manque de femmes dans les CA [...]. Mais on a besoin d'autres profils [...]. C'est pour ça qu'on a besoin de femmes, de plus jeunes, d'autres milieux culturels... » (Entretien 2)*

Afin de lutter pour plus de diversité, plusieurs administratrices reconnaissent la nécessité de mettre en place des quotas. En tentant d'octroyer des postes plus importants aux femmes, les quotas pourraient permettre de lutter contre un phénomène bien réel au sein de l'économie sociale : l'invisibilisation des femmes et leur relégation à des *non-places*, c'est-à-dire des positions essentielles à la coopérative, mais non reconnues (Costantini & Sebillio, 2022; Parente & Martinho, 2018).

*« Je pense que les quotas, ce n'est pas beau, mais c'est nécessaire. Le patriarcat est tellement ancré dans nos sociétés, c'est tellement présent. » (Entretien 24)*

Toutefois, toutes ne sont pas du même avis : certaines pensent qu'ils ne sont pas suffisants et d'autres que les choses doivent se faire naturellement. Ces dernières craignent un phénomène de « femmes de paille » : les femmes seraient alors uniquement sélectionnées pour leur genre – et non pour leurs compétences.

*« Je ne pense pas que les hommes vont bouger de leur place confortable, de pouvoir, c'est à nous de clamer notre humanité... pour ça, on a besoin de gens courageux ! Je ne suis pas contre les quotas, mais il faut aussi un travail structurel... » (Entretien 26)*

*« Pour moi, les quotas, c'est bien, mais pas trop, c'est important d'avoir une mixité, mais en imposant, on force des choses qui ne se font pas naturellement, après, on se retrouve avec des personnes qui sont là pour la mixité et je trouve ça un peu dommage. » (Entretien 3)*

*« Je n'ai jamais été pour les quotas, mais en même temps, quand on regarde la politique... Ce que je n'aime pas, c'est que, parfois, on « comble les trous », elles n'ont pas les compétences nécessaires, mais elles sont sélectionnées quand même. Pour moi, la poursuite de l'objectif est plus importante que de remplir des cases avec des couleurs, des sexes ou autres... » (Entretien 7)*

La mise en place de quotas est, pour ces administratrices, l'objet de tensions. Ceci se reflète dans la littérature. En effet, d'un côté, plusieurs travaux reconnaissent les effets positifs que les quotas peuvent avoir, à la fois pour le groupe « minoritaire », mais aussi pour le contexte plus global de l'entreprise, du pays... (Stojanović, 2013). Cet outil pourrait aider à la réalisation de la « représentation descriptive » (descriptive representation) (Monney et al., 2013; Stojanović, 2013). D'un autre côté, différentes limites ont été mises en avant. Les quotas menaceraient notamment la liberté (Marques-Pereira, 1998) et entrent en contradiction avec la pensée libérale dominante (Stojanović, 2013). En effet, la philosophie des Lumières valorise la liberté de chacun·e alors que les quotas enfermeraient dans des « cases » (Stojanović, 2013). Dans un registre similaire, certaines féministes considèrent que les quotas « enferment » les personnes dans leur sexe, cela les renvoie ici à leur condition féminine et peut ainsi être perçu comme une stigmatisation (Bereni, 2005).

Dans un autre registre, les administratrices rencontrées ont largement souligné le sentiment de pouvoir s'exprimer et d'être écoutées par les autres administrateur·rice·s.

*« Franchement, on est vraiment écoutées aussi dans ce qu'on dit.*

***Vous n'êtes que deux femmes, mais est-ce que vous prenez la parole aussi facilement que les hommes ?***

*Vu que ça ne fait que 2 ans, on va dire que les autres parlent plus, mais quand on a des choses à dire voilà... » (Entretien 23)*

Néanmoins, elles reconnaissent également que certains hommes prennent davantage la parole ou encore que, leur voix étant moins forte, elles éprouvent parfois des difficultés à se faire entendre.

*« Je sais que je n'ai pas une voix très forte, comme les femmes plutôt que les hommes, et je le ressens comme un handicap quand on a des discussions mouvementées, je peux me faire écraser plus rapidement. Et aussi, penser à mettre de l'énergie pour me faire entendre, ça occupe une place dans ma tête que j'aimerais utiliser à autre chose. C'est un problème plutôt rencontré par les femmes, je pense. » (Entretien 24)*

Notons également qu'une des administratrices ne se sent pas forcément entendue : elle a l'impression que ses idées sont parfois reprises sans reconnaître qu'elles proviennent d'elle.

*« Aussi, parfois, j'ai l'impression qu'on ne relève pas ce que j'ai dit, on ne m'entend pas toujours... [...] Je ne cherche pas de la reconnaissance... ça m'est déjà arrivé de signaler que je ne me sentais pas entendue, et pour le coup à ce moment-là, je me suis sentie entendue. Mais, la manière de travailler n'a pas changé. »*  
(Entretien 7)

Lors des entretiens, elles ont valorisé un autre élément propre au fonctionnement de nombre des organes d'administration présentés : la prise en compte de la parentalité. Ainsi, plusieurs de ces organes adaptent les horaires de réunion afin de permettre aux parents d'être présents.

*« En termes de gestion du temps, on prend en compte les contraintes de chacun, la parentalité par exemple. Ce qui est nouveau pour moi, dans les autres CA, ça n'était pas le cas. »* (Entretien 2)

Plusieurs entretiens permettent de mettre en évidence une certaine évolution au niveau de la composition des organes d'administration. Il semblerait que les femmes soient de plus en plus présentes.

*« Il y a plus de femmes aujourd'hui qu'avant. On a cherché des profils féminins, on voulait une femme en priorité. Ça a toujours été le cas, mais on ne l'imposait pas, on cherche surtout la compétence, on ne veut pas de quotas. On n'a jamais parlé des quotas, ça se fait naturellement. »* (Entretien 11)

Néanmoins, dans la plupart des cas, cette évolution est due au hasard, à un phénomène « naturel » ou à la volonté des membres, particulièrement des femmes. Il s'agit donc rarement d'actions structurelles visant à lutter contre la sous-représentation des femmes au sein des organes de pouvoir des coopératives.

Ces données permettent de comprendre la situation et les conditions des femmes travaillant au sein des organes d'administration des coopératives rencontrées. Dès lors, il semblerait que les femmes soient – dans l'ensemble – satisfaites, bien qu'elles soulignent certaines défaillances et inégalités. Néanmoins, l'objectif de ce travail est bien de saisir ce qu'il se cache derrière leur satisfaction liée à une certaine réussite. Ainsi, nous nous penchons davantage sur leurs hésitations, sur les difficultés et les tensions qu'elles ont pu rencontrer et vivre en marge de ces satisfactions.

*« Je vois bien que la gouvernance des coopératives n'est pas parfaite non plus. »*  
(Entretien 12)

« C'est difficile de mettre le doigt dessus, mais oui. Les hommes ont plus d'opportunités, quand on en donne aux femmes, c'est un processus très conscient - « il faut qu'on travaille là-dessus ». » (Entretien 4)

S'il est « difficile de mettre le doigt » sur les inégalités existant au sein des organes d'administration et des coopératives, c'est notamment parce que, comme des choses sont faites et que la situation est meilleure qu'ailleurs, ça donne l'illusion que tout va bien. Ceci, ajouté au poids du système patriarcal duquel les coopératives ne peuvent se défaire totalement, camoufle certains processus inégalitaires tels que la faible présence des femmes au poste de président·e. En effet, « *les valeurs affichées [...] accentuent le déni des inégalités et rendent donc difficile leur dépassement* » (Lestien et al., 2019, p. 13).

Même si les coopératives se présentent comme une alternative, elles font bien partie d'un système dans lequel les hommes ont plus d'opportunités que les femmes. Dès lors, les organes d'administration, puisqu'ils ne savent s'extraire de ce système, ne peuvent pas être des espaces complètement égalitaires. Néanmoins, comme nous l'avons vu, ces espaces au sein desquels il y a moins d'inégalités que dans l'économie « traditionnelle ». Les inégalités seraient ainsi davantage dues à la persistance d'un système de domination qu'à des comportements individuels. Nous reviendrons sur cet aspect systémique dans le chapitre suivant.

***Encadré 4: Synthèse – Spécificités des coopératives : mixité et (in)égalités***

Les valeurs défendues par et au sein des coopératives en feraient un modèle inspirant afin de réduire les inégalités, notamment entre les genres.

L'importance de la diversité est reconnue tout comme son manque d'application : ce sont souvent les mêmes profils qui sont retrouvés dans les organes d'administration de coopératives.

La mise en place de quotas, bien qu'il s'agisse d'un outil valorisé, fait l'objet de *tensions*.

Les administratrices ont, dans l'ensemble, le sentiment de pouvoir s'exprimer librement et d'être écoutées.

Les organes d'administration rencontrés sont nombreux à tenter de prendre en compte la parentalité, de veiller à ce que ça ne soit pas un frein à l'engagement.

Il semble y avoir de plus en plus de femmes dans les organes d'administration des coopératives.

Certaines inégalités existent. Principalement en raison du système patriarcal duquel les coopératives ne peuvent se défaire.

#### 4.2. Engagement des femmes dans l'organe d'administration et dans la coopérative : parcours, sens et futur

Il est intéressant de se pencher sur les sens que les administratrices donnent à leurs engagements et comment elles envisagent la suite de ceux-ci. Ceci permet de mieux saisir leurs profils qui, malgré des différences évidentes, sont assez homogènes.

Les administratrices rencontrées ont des parcours très différents au sein même des coopératives et de leurs organes d'administration. Toutefois, deux « catégories » ont été identifiées : les engagements progressifs et « fondateurs ».

Une première et large partie de ces femmes s'est engagée progressivement. Elles ont généralement d'abord été coopératrices et ensuite, après plusieurs années, elles ont rejoint l'organe d'administration.

*« Après plusieurs années, on m'a proposé de rentrer dans le CA. Ça fait 3 ans que je suis dans la coop et 1 an dans le CA. » (Entretien 5)*

Il est aussi possible qu'elles aient travaillé, de manière rémunérée, au sein de la coopérative.

*« Je suis coopératrice depuis presque 4 ans, j'étais d'abord cliente, et je suis passée travailleuse y a 3,5 ans. Et ça fait 1,5 an dans le CA. » (Entretien 3)*

*« J'ai toujours cru au projet et à sa finalité. Je travaille à la F. et, dans mon temps de travail, je travaille pour la coopérative. Je suis officiellement au CA depuis mars/avril, avant, j'y travaillais pendant 1.5 an. » (Entretien 8)*

Ce passage dans l'organe d'administration est souvent le fruit d'une demande explicite faite par un administrateur. Beaucoup d'entre elles n'auraient pas postulé spontanément, par exemple parce qu'elles ne savaient pas comment fonctionne cet organe et ni ce qui est attendu des administrateur·rice·s.

*« Je suis dans le CA depuis 2019, je connaissais un des fondateurs, donc j'ai eu envie de participer dès le début, d'abord dans les GT... Une place dans le CA s'est libérée et ils m'ont proposé la place, ce que j'ai accepté puisque c'était dans la continuité des choses, l'équipe me connaissait déjà... C'est un peu du parrainage. » (Entretien 7)*

Certaines ont aussi postulé lors de la nouvelle composition de l'organe d'administration.

*« J'avais postulé pour être dans le CA [...]. Ça fait depuis janvier 2022 que je suis officiellement dans le CA. » (Entretien 2)*

Progressivement, elles arrivent à des postes importants, tels que celui de président·e.

*« J'ai rejoint le CA à ce moment. J'étais coopératrice depuis mes études. Ils ont fait un appel et j'ai candidaté. [...] Ça va faire 11 ans que je suis dans le CA. Ça fait 3 ou 4 ans que je suis présidente. » (Entretien 4)*

Les administratrices empruntant ce chemin ont souvent plus de doutes sur leurs compétences et facultés à occuper un espace tel que l'organe d'administration, notamment parce qu'elles ont une vision floue de ce qu'il s'y passe.

Une seconde catégorie s'est investie dès la fondation de la coopérative. Ainsi, ces femmes se sont engagées directement dans l'organe d'administration.

*« Depuis 2018, je travaille chez C., je suis aussi dans le CA depuis 2018. J'étais une des 4 fondateur·rice·s, on a fondé le CA. » (Entretien 22)*

*« Je fais partie des fondateurs du projet donc je suis dans le CA depuis le début. » (Entretien 25)*

Ces situations concernent surtout les plus jeunes coopératives, l'organe d'administration n'ayant pas encore été renouvelé.

Nous nous attarderons plus tard sur les effets des modes de recrutement sur l'engagement des femmes.

Ces femmes font le choix d'investir ces espaces pour plusieurs raisons que nous allons maintenant présenter. Nous avons ainsi pu identifier des justifications relevant des trois ordres d'idées : les valeurs et le fonctionnement, le contenu et l'aspect stratégique de l'organe d'administration, la finalité de projet ainsi que le sentiment d'utilité que cela peut procurer.

Une première catégorie de logiques est ainsi liée aux valeurs portées par les coopératives ainsi qu'à leur fonctionnement. Cela touche notamment à la démocratie et au côté humain de ces entreprises.

*« C'est un choix de travailler dans les coopératives, ça permet une meilleure répartition des richesses et du pouvoir, qui ne dépend de l'investissement financier et c'est plus accessible à tous les citoyens. [...] Puis, on a du sens social, organisationnel, on est plus dans une organisation capitaliste de base où 2 ou 3% des gens qui ont 90% des richesses... C'est un meilleur équilibre social, on travaille en collectif, on fait intervenir l'humain, l'aspect démocratique est plus développé... C'est peut-être plus complexe... Mais je trouve ça plus riche ! [...] Dans les associations, il y a souvent juste un côté humain, les coopératives sont plus complètes, il y a le côté humain, technique... Les coopératives ont aussi un rôle social. » (Entretien 2)*

Pour ces femmes, s'engager dans l'organe d'administration était un moyen de retrouver du sens dans leur travail, même lorsqu'il est non rémunéré, mais aussi de s'approcher des valeurs qu'elles portent en tant qu'individu.

Ce type de motivation a d'ailleurs déjà été mis en évidence par la littérature scientifique. (Bastida et al., 2020; Cauwet, 2020). Comme nous venons de le mettre en évidence, *« entreprendre en économie sociale et solidaire [...] permet de trouver un alignement, une cohérence entre ce que l'on sait faire, ce que l'on aime faire, avec un certain degré d'autonomie, tout en travaillant avec les autres, et en créant des lieux de rencontre »* (Cauwet, 2020, p. 154).

*« Je voulais recréer un mode de travail qui colle à mes valeurs et à mon mode de vie, plutôt de que modifier mon mode de vie... » (Entretien 3)*

Un autre facteur ayant influencé leur volonté de s'engager est réellement axé sur le contenu et les missions de l'organe d'administration. Ainsi, plusieurs administratrices évoquent leur intérêt pour les aspects stratégiques du travail.

*« [...] ça donne une autre vue de la société. Je trouve ça assez passionnant, cette approche plus stratégique. » (Entretien 2)*

*« J'ai rejoint parce que ça m'intéresse d'avoir une autre vue, plus dans la stratégie et moins dans le quotidien, de prendre du recul. » (Entretien 3)*

Elles valorisent le fait que ces aspects permettent une autre perception de la coopérative, davantage critique.

La troisième motivation mise en évidence lors des entretiens porte sur le projet poursuivi par la coopérative en lui-même. En ce sens, le secteur d'activité ainsi que les missions de la coopérative sont ici des éléments pouvant « séduire » de potentielles administratrices.

« *J'ai toujours cru au projet et à sa finalité.* » (Entretien 8)

Ce type de motivation serait, d'après la littérature, celui qui permet de maintenir leur engagement dans la durée (Cauwet, 2020).

Enfin, pour certaines, l'engagement au sein des organes d'administration est un moyen de valoriser leurs compétences et, ainsi, de se sentir utiles, pour la coopérative et/ou pour la société.

« *Je voulais avoir une fonction qui sert à la collectivité.* » (Entretien 2)

« *C'est la première fois que je participe à un CA, ça m'a permis de comprendre les enjeux. Il y a un sentiment d'utilité, c'est une autre façon de participer.* » (Entretien 17)

Ces différents éléments seraient donc des arguments poussant les femmes à s'engager dans les organes d'administration de coopératives. Les motivations des femmes sont donc multiples qui combinent « *intérêt personnel, altruisme et souci de l'autre, engagement ou encore respect des normes* » (Guérin & Nobre, 2015, p. 429).

Nous avons donc vu que la plupart des administratrices faisaient partie des fondatrices ou s'étaient engagées progressivement dans la coopérative, jusque dans l'organe d'administration. Leur réseau au sein de la coopérative joue un rôle sur leur implication – ou non –, principalement pour celles qui s'y engagent progressivement. Ainsi, ce parcours nécessite le plus souvent une forme de « cooptation » afin que les femmes investissent l'organe d'administration.

D'un autre côté, les raisons évoquées pour justifier leur engagement portent sur l'objet et les valeurs de la coopérative, les missions de l'organe d'administration ou encore la valorisation de leurs compétences.

Tout ceci amène les administratrices à interroger leurs futurs engagements. Nombreuses d'entre elles se voient continuer à s'investir dans la même coopérative, voire dans d'autres. Certaines considèrent stopper cet investissement par manque de temps. Comme nous allons le voir, la question de la disponibilité est essentielle, mais pas nécessairement évidente pour ces femmes, qui cumulent les engagements.

Cette partie permet de mettre en évidence une certaine homogénéité – malgré des expériences variées – parmi les administratrices. En effet, elles ont généralement un profil d'universitaire, issues d'une classe sociale plus ou moins privilégiée, peu d'entre elles sont

issues d'un milieu plus populaire. Il s'agit d'un manque de diversité qu'il faut garder à l'esprit et que les coopératives devraient tenter de résoudre.

Cette homogénéité n'est pas spécialement surprenante dans la mesure où se défaire, au moins en partie, des rapports sociaux de sexe et du *care* nécessite certains capitaux de base. Les femmes rencontrées lors de ce terrain possèdent des capitaux sociaux – un réseau –, culturels – des études – et économiques – des revenus (Bourdieu, 1986).

De plus, au vu des théories intersectionnelles (Bilge, 2009), ces femmes ne cumulent pas tous les facteurs d'oppression et, en conséquence, parviennent plus facilement à se défaire d'une partie des rapports de domination. Notons que cela suppose bien souvent l'oppression d'autres personnes. Un exemple de ce processus, que nous développerons plus tard, est l'externalisation des tâches domestiques des administratrices, notamment à des femmes travaillant aux titres-services.

***Encadré 5 : Synthèse – Engagement des femmes dans l'organe d'administration et dans la coopérative : parcours, sens et futur***

Nous avons identifié deux formes d'engagement : la première plutôt progressive et la seconde qui se fait dès la fondation de la coopérative.

Les motivations des administratrices sont de plusieurs types : l'objet et les valeurs de la coopérative, les missions de l'organe d'administration ou encore la valorisation de leurs compétences.

La plupart des administratrices souhaitent continuer à s'investir au sein de la même coopérative et/ou dans d'autres.

Nous retrouvons, au sein des organes d'administration, des profils relativement homogènes : des femmes ayant des capitaux élevés.

### 4.3. Un accès restreint aux espaces de gouvernance : socialisations, facteurs organisationnels et sociétaux

Sur base des entretiens conduits avec les administratrices, nous avons identifié différents éléments pouvant entraver l'accès des femmes aux organes d'administration des coopératives.

Nous allons dès lors nous attarder sur les disponibilités, le manque de connaissance de ces espaces, le mode de recrutement, le secteur d'activité, les socialisations, mais aussi les facteurs sociétaux, liés au patriarcat.

En premier lieu, nous l'avons dit, le temps et les disponibilités sont des éléments déterminants de l'engagement des femmes au sein des organes d'administration. En effet, même si la charge de travail semble être largement variable d'une coopérative à l'autre, ce type d'engagement va de pair avec certaines responsabilités qui nécessitent un investissement en termes d'heures.

*« La disponibilité est un frein. Quand on cherche un nouvel administrateur, on demande à chacun de chercher dans ses connaissances, on a fait attention à aller chercher des femmes, plusieurs ont refusé parce qu'elles ont déjà des responsabilités... » (Entretien 7)*

Ceci est d'autant plus vrai pour les mères qui consacrent généralement une grande partie de leur temps libre à leur ménage et à leurs enfants – d'autant plus lorsqu'ils sont en bas âge. En effet, la naissance d'un enfant et le passage au statut de mère sont souvent accompagnés d'une « rupture dans les trajectoires professionnelles des femmes » (Pailhé & Solaz, 2010, p. 33). Il s'agit, par exemple, du deuil de l'idée de « faire carrière » ou simplement de l'arrêt de toute activité professionnelle (Pailhé & Solaz, 2010).

*« Maintenant, on est trois femmes dans le CA et sans enfant. Une autre, avant, l'a quitté car elle n'arrivait pas à gérer son temps avec sa famille et les besoins du CA. Les hommes, 3 des 4 ont des enfants donc ça n'a pas l'air d'être un frein – mais ils ont tous plus de 15 ans, je pense. J'imagine donc que c'est un frein, mais je ne suis pas mère donc je ne peux pas en parler. [...] je pense que je peux me permettre cet engagement puisque je n'ai pas fondé de famille. J'imagine que quand on a des enfants, on ne peut pas faire ça. Il y a bien des parents très engagés en plus de leur vie familiale, mais je ne l'imagine pas dans la mesure où je le fais. » (Entretien 24)*

*« Je n'ai pas d'enfant, ça fait une énorme différence, je n'ai qu'un chat. Je le vois avec l'administratrice précédente, qui a des enfants, pour elle c'est plus difficile de se libérer pour aller sur le terrain. C'est un facteur très important, la vie en famille aussi. Si je me rajoute encore des choses, je serai en Burn out. » (Entretien 26)*

En plus de la famille, les femmes rencontrées doivent également ajouter leurs activités rémunérées dans leur emploi du temps. Dans notre terrain, seule une femme n'était actuellement pas en emploi, elle est pensionnée depuis peu. Cette combinaison de travail bénévole et rémunéré ne semble donc pas être anodin, d'autant plus lorsque les femmes doivent jongler entre activités productives et reproductives. En effet, de nombreuses recherches ont déjà montré les difficultés que pose la conciliation entre travail rémunéré et non rémunéré, surtout pour les femmes (Degavre & Saussey, 2017).

*« Il y a une question de charge mentale, je pense. Dans les CA, il faut faire ou savoir faire des choses, ça prend un minimum de temps, ce n'est pas simple quand on travaille à temps plein. C'est une question de temps disponible, parfois difficile pour les femmes. » (Entretien 17)*

À partir des entretiens, nous voyons que les administratrices cumulent différents rôles et statuts qui demandent chacun un engagement certain en temps. Notons aussi qu'elles ont généralement d'autres engagements, parfois dans l'économie sociale.

*« Je pense aussi à l'heure actuelle, les mamans, enfin, je suis maman de 2 enfants, elles ont leur vie de famille. Enfin, on essaie de tout faire, de tout combiner. C'est vrai que quand j'ai été élue je me suis dit « ah purée, encore mettre ça dans mon agenda ». C'est une fois tous les deux mois, ce n'est pas la mort non plus, mais c'est toujours combiner la vie de famille et la vie pro... » (Entretien 23)*

Nos intervenantes notent qu'une évolution semble être en cours, notamment grâce à certains aménagements. Ces derniers sont présents dans les coopératives et/ou les organes d'administration (flexibilité, prise en compte de la parentalité), mais aussi au sein même des ménages (meilleure répartition des tâches et de la charge mentale).

*« Ça change, par exemple, de plus en plus de familles se répartissent les charges du ménage pour la carrière de la femme. La flexibilité des horaires aide aussi. Souvent, un des deux membres du couple a décidé d'aller moins haut pour l'autre, ou il faut être aidé par des personnes externes à la famille. Donc, en gagnant l'égalité dans les ménages, il y aura de plus en plus de femmes en montant dans les niveaux de direction. » (Entretien 11)*

Nous avons d'ailleurs pu constater que la quasi-totalité des administratrices rencontrées peut compter sur leur compagnon (et/ou une aide extérieure au ménage) pour la réalisation des tâches ménagères et la prise en charge des enfants. Leur rôle est d'autant plus essentiel

dans un système où – comme nous l’avons déjà vu – il est très compliqué pour les femmes de pouvoir concilier travail rémunéré et non rémunéré (Guérin & Nobre, 2015). Dès lors, l’entourage – comme le conjoint – est nécessaire pour ces femmes, notamment pour qu’elles puissent maintenir leur engagement au sein de l’organe d’administration (Cauwet, 2020).

Dans un autre registre, les administratrices ont mis en évidence le flou qui entoure généralement les organes d’administration. Ces derniers sont des espaces relativement clos et ce qu’il s’y passe peut sembler hors de portée.

*« Je ne me rendais pas compte réellement de ce qu’était le boulot d’administrateur... Je ne me rendais pas compte dans quoi je mettais les pieds, je pense qu’il y a de la méconnaissance par rapport à ça... » (Entretien 7)*

Parfois, les représentations des organes d’administration sont également entachées d’autres expériences ayant eu lieu hors des coopératives. Cela biaise certainement la vision qu’elles peuvent avoir de ces espaces.

*« Dans mes anciennes expériences, je voyais les gens du board arriver : ils avaient les cheveux blancs, un costume, ils avaient l’air d’avoir de l’argent, d’être des gens importants. C’était très flou pour moi. » (Entretien 2)*

Cette méconnaissance concerne donc à la fois le profil et les compétences attendues au sein d’un organe d’administration, mais aussi les tâches et les rôles qui y co-existent. Ces éléments, combinés à d’autres facteurs que nous présenterons, semblent restreindre l’accès des femmes aux organes de pouvoir et de gestion.

*« J’appréhendais un peu parce que je ne suis pas du tout. Je pensais qu’on allait vraiment parler aussi de tout ce qui était statut, et cetera. Mais on parle vraiment de tout, enfin de l’évolution du marché de l’équipe, du potentiel, la prospection, enfin, ça en fait ça va vraiment dans tous les sens et c’est super intéressant parce qu’on apprend plein de choses. » (Entretien 23)*

Les administratrices ont également mis en évidence les effets que peuvent avoir les modes de recrutements. D’après leurs expériences, les femmes se présentent largement moins que les hommes lorsqu’une place d’administrateur·rice se libère.

*« Peu de femmes se présentent, elles ne se voient pas elles-mêmes à ces fonctions, on doit aller les chercher. Quand on lance un appel, 10 hommes se présentent pour 1 femme. » (Entretien 4)*

C’est pour cette raison notamment que la plupart des organes d’administration recherchent eux-mêmes des candidat·e·s.

« Il y a beaucoup de « cooptation ». Personnellement, je ne serais pas allée dans le CA si on ne m'en avait pas parlé. Les hommes cherchent dans leur réseau donc ça joue sûrement sur la composition. » (Entretien 5)

Néanmoins, cette forme de cooptation présente également ses biais et ne permet pas de garantir la parité au sein des organes d'administration.

Un autre facteur est à prendre en considération afin de comprendre la sous-représentation des femmes au sein des organes de décision des coopératives. Il s'agit ici du secteur d'activité. Plusieurs des coopératives rencontrées sont actives dans des secteurs tels que la construction, l'informatique ou l'énergie, secteurs où nous retrouvons davantage d'ingénieurs et d'autres personnes ayant fait des études dans des domaines plus « techniques ». Ces domaines sont aussi ceux où peu de femmes étudient, les chances de trouver des femmes administratrices dans ces secteurs sont ainsi amoindries.

« Dans mon secteur, il y a peu de femmes, encore moins quand on monte dans la hiérarchie. » (Entretien 5)

Bien que ça soit une idée reprise par les administratrices rencontrées, ce facteur n'est cependant pas confirmé par les données chiffrées que nous avons récoltées. En effet, les organes d'administration de ces coopératives sont composés de 38% de femmes, contre 33% pour l'ensemble des coopératives étudiées. Dans le même ordre d'idée, 27% des président·e·s de ces espaces de gouvernance sont des femmes, contre 24% pour la totalité des organes d'administration. De plus, il semblerait que la situation en matière d'égalité de genre soit, en Europe et en Amérique du Nord, relativement avancée dans le secteur financier, contrairement à d'autres (McMurtry & McMurtry, 2015).

Des facteurs identifiés comme étant « *individuels* » ont également été mobilisés par les administratrices. Les discours des administratrices mettent alors en avant le possible syndrome de l'imposteur vécu par les femmes, la recherche de pouvoir et de reconnaissance moins importante, la nécessité de prouver sa valeur ou encore leur potentielle aversion au risque. Il semble néanmoins essentiel de souligner que ces facteurs ne sont, dans les faits, pas individuels. En effet, ils relèvent davantage des représentations et des socialisations. Le syndrome de l'imposteur, par exemple, est une forme de mythe, de « mise en scène », lié à la faible fréquentation des espaces de pouvoir et donc à des représentations spécifiques telles que la nécessité de compétences « masculines ». Ainsi, plus les femmes pratiquent ces espaces, plus elles les déconstruisent et s'y sentent légitimes et même utiles.

*« Pour un homme, être dans un CA lui apporte une certaine renommée, c'est un enjeu de pouvoir, je pense que l'objectif de la femme est différent : c'est plus pour faire évoluer l'entreprise. » (Entretien 11)*

*« Je pense que les femmes, dans le milieu professionnel, ont besoin d'être rassurées sur leurs compétences alors que les hommes, ils se lancent. Ils ont parfois un aplomb monstrueux alors qu'ils n'ont aucune compétence. Mais je n'ai fait aucune étude [sous-entendu : « dans ce domaine »] ! Peut-être qu'elles ont tendance à avoir besoin de prouver qu'elles ont leur place... » (Entretien 16)*

Ces arguments ont été mobilisés par les femmes rencontrées, mais il s'agit de les recontextualiser. En effet, ces derniers sont le fruit d'un système patriarcal complexe qui conduit les femmes vers ces schémas de pensée et perceptions de leurs propres compétences. Quelques-unes des administratrices ont d'ailleurs identifié le patriarcat comme étant une des causes (ou la principale) de la sous-représentation des femmes au sein des organes d'administration.

*« La sous-représentation des femmes s'explique par le patriarcat, les hommes ont plus confiance en eux, ils ne priorisent pas autant la famille, il faut aussi savoir où on met les pieds. Ce sont des constructions sociales, ça doit changer pour qu'on puisse aller vers autre chose. » (Entretien 8)*

Les entretiens, ici encore, permettent de relever une certaine évolution de ces conceptions qui permet aux femmes d'investir plus largement ces espaces.

*« Il faut que la société évolue : les femmes font de plus en plus des études universitaires, mais elles mettent souvent leur carrière en pause pour élever les enfants, il faut une certaine flexibilité dans le travail pour ne pas qu'elles évoluent moins vite au niveau du management... il faut ainsi faire monter le niveau des femmes aux postes de direction. » (Entretien 11)*

Comme l'illustre l'extrait précédent, ce système d'oppression pèse encore lourd sur les femmes, notamment lorsque nous nous intéressons à la sphère familiale : les femmes sont le plus souvent responsables de la majorité des tâches relatives au foyer.

Au-delà des facteurs organisationnels, nous voyons qu'il existe un système plus global d'oppression et de domination qui restreint – de manière plus ou moins directe – l'accès des femmes aux espaces de pouvoir comme les organes d'administration. En effet, les facteurs présentés ci-dessus touchent aussi bien aux individus, qu'à la famille, la coopérative ou la société dans son ensemble. Encore une fois, les entretiens permettent de souligner l'aspect systémique des rapports sociaux de sexe et du *care* et donc, l'interdépendance des différentes échelles. Le chapitre suivant a pour objectif d'approfondir cette question.

***Encadré 6 : Synthèse – Un accès restreint aux espaces de gouvernance : socialisations, facteurs organisationnels et sociétaux***

Le temps et la disponibilité sont souvent évoqués comme les principaux facteurs restreignant l'engagement des femmes au sein des organes d'administration de coopératives. En effet, la conciliation de leurs différents engagements fait largement l'objet de tensions. Néanmoins, des aménagements prennent parfois place au sein des coopératives ou de l'espace privé de ces femmes.

La méconnaissance ou le flou qui entourent les organes d'administration peuvent également jouer un rôle dans la sous-représentation des femmes.

Les entretiens ont montré que les femmes se présenteraient moins spontanément que les hommes lorsqu'une place est disponible dans l'organe d'administration.

Le secteur d'activité a, lui aussi, été évoqué comme un facteur pouvant expliquer la faible présence des femmes dans ces espaces de gouvernance, bien que les quelques statistiques réalisées ne confirment pas cette idée.

Des socialisations ou des éléments systémiques – comme le patriarcat – peuvent être invoqués afin d'expliquer l'accès restreint des femmes aux organes d'administration de coopératives.

Néanmoins, une évolution est mise en avant : il y a plus de femmes actives dans les organes d'administration de coopératives qu'avant.

Les facteurs présentés ci-dessus touchent aussi bien aux individus, qu'à la famille, la coopérative ou la société dans son ensemble. Ceci permet de souligner l'aspect systémique des rapports sociaux de sexe qui se jouent au sein des organes d'administration de coopératives.

#### 4.4. Tensions entre les engagements : influence du (travail du) *care*

Comme nous venons de l'évoquer, il existe différentes tensions entre l'engagement des femmes au sein des organes d'administration de coopératives et leur vie privée, principalement leur vie de famille et leur rôle de mère.

Nous verrons ici comment ces tensions existent, mais aussi comment elles sont parfois atténuées par les administratrices, à travers un plus ou moins bon équilibre vie privée et vie professionnelle et une répartition des tâches ménagères, qui sont souvent externalisées.

Les administratrices reconnaissent la maternité comme pouvant créer des tensions entre leurs différents engagements. Ainsi, avoir des enfants – surtout en bas âge – serait difficilement conciliable avec leur présence dans l'organe d'administration.

Comme nous l'avons déjà mis en évidence, les responsabilités reproductives et domestiques des femmes les placent en marge du monde des entreprises coopératives et limitent leurs opportunités en raison du temps et de la charge liée à leur statut (Nippierd, 2012). La littérature va dans ce sens en indiquant que « *Carrying out income-earning activities in addition to their nonpaid work as mothers and home-makers, often leaves little time or energy to attend meetings or carry out other additional tasks* » (Le fait de mener des activités rémunératrices en plus de leur travail non rémunéré de mère et de maîtresse de maison leur laisse souvent peu de temps et d'énergie pour assister aux réunions ou effectuer d'autres tâches supplémentaires [Traduction libre]) (Nippierd, 2012, p. 2).

« [...] je pense que je peux me permettre cet engagement puisque je n'ai pas fondé de famille. J'imagine que quand on a des enfants, on ne peut pas faire ça. Il y a bien des parents très engagés en plus de leur vie familiale, mais je ne l'imagine pas dans la mesure où je le fais. » (Entretien 24)

Dès lors, plusieurs des femmes rencontrées ont choisi de s'engager dans le travail bénévole une fois leurs enfants suffisamment grands et autonomes.

« Je suis seule, ma fille est grande. La maternité peut être un frein, on a moins de temps pour faire du bénévolat. En tout cas, avec des enfants en bas âge ce n'est pas facile. Mon engagement a plutôt commencé après 40 ans. » (Entretien 5)

« Je suis maman célibataire avec 2 ados. Quand j'ai voulu participer au projet, j'ai considéré que mes enfants étaient assez grands pour que je m'investisse dans autre chose. Avec des enfants en bas âge, c'est compliqué. » (Entretien 7)

Les administratrices ont pu constater que pour de nombreuses femmes, avoir un enfant signifiait quitter l'organe d'administration. Pourtant, pour les hommes, cela ne semble pas être le cas. En effet, plusieurs hommes parviennent à concilier le rôle de (jeune) père et celui d'administrateur au sein d'une coopérative.

« On est une majorité de femmes sans enfant. Pour le moment, je travaille beaucoup, ça va peut-être être différent... L'administrateur, lui, a une famille, mais il s'implique énormément. » (Entretien 8)

*« Je pense que si j'avais des enfants, ça serait différent. Ce n'est pas juste une question de temps de travail, ce sont aussi les responsabilités. Dans le CA, seul un administrateur a des enfants. Une autre est partie quand elle a eu un bébé. »*  
(Entretien 22)

Une fois encore, les administratrices constatent une forme d'évolution, notamment dans la répartition des tâches domestiques au sein des ménages.

*« Ça change, par exemple, de plus en plus de familles se répartissent les charges du ménage pour la carrière de la femme. »* (Entretien 11)

De plus, comme déjà évoqué, approcher une situation égalitaire dans les ménages, en ce qui concerne la répartition de la charge mentale et des tâches par exemple, exercerait une influence positive sur la présence des femmes dans des espaces tels que les organes d'administration.

Les administratrices ont des expériences très différentes relatives au sentiment d'équilibre entre leurs différents engagements : couple, famille, coopérative, emploi ou activité rémunérée...

Certaines n'ont pas encore trouvé d'équilibre. Celles-ci vont avoir des journées et des semaines longues et chargées et/ou délaieront un engagement, généralement leur vie privée.

*« J'ai pas trouvé d'équilibre entre la vie privée, professionnelle et la coopérative. »*  
(Entretien 1)

Afin de réduire les tensions entre leurs engagements, les administratrices ont mis en place, plus ou moins consciemment, des « stratégies ». Nous reviendrons ici sur les deux plus évidentes : *séparer et organiser les temps* et *trouver du sens aux engagements*.

Lorsqu'il s'agit de séparer les temps, les administratrices choisissent généralement de dédier certains moments à un de leurs engagements. Ainsi, elles peuvent réserver leurs weekends à leur famille, faire les tâches ménagères le soir ou répondre aux mails pour la coopérative deux jours par semaine.

*« Moi, j'ai un enfant de 13 ans, je suis seule avec un enfant. Il est déjà assez autonome. Je fais très attention à la vie privée. Le weekend, c'est le weekend, je ne fais pas mes mails etc. Je ne transige pas là-dessus. C'est mon équilibre. Je travaille beaucoup, mais j'adore ça, je suis prise dans l'engrenage. L'équilibre n'est pas parfait, mais ça me convient pour le moment. »* (Entretien 2)

Pour d'autres administratrices, il est impératif de trouver du sens dans leurs divers engagements, que ces derniers soient en accord avec les valeurs qu'elles défendent. Dès lors, leur investissement leur paraît davantage légitime.

*« J'essaie que mon travail, ma vie personnelle, soit en cohésion avec mes valeurs. Chez C., on a des valeurs fortes qui collent à nos propres valeurs. C'est un ensemble [...]. » (Entretien 3)*

Certaines parviennent à cumuler et à concilier leurs différents engagements grâce à leur organisation des temps, au sens qu'elles y donnent, mais aussi au soutien de leurs proches – notamment de leur mari ou partenaire. Ainsi, elles peuvent avoir des enfants en bas âge, un travail rémunéré, une vie de couple et de famille épanouie et une place dans l'organe d'administration d'une ou de plusieurs coopératives.

*« Ce travail dans le CA prend beaucoup de temps, mon mari est aussi impliqué dans la coopérative. On a une vie professionnelle qui prend du temps, mais avec des horaires confortables, on peut dégager du temps. C'est vrai que V. nous prend beaucoup de temps, mais jusqu'à présent, on s'organise bien. J'ai eu un petit garçon au lancement de V. et il y en a un deuxième qui arrive, mais on s'organise et ça se passe bien. [...] V. s'est vraiment intégré dans nos vies, nos quotidiens, c'est aussi là où on fait les courses, c'est proche de chez moi et de mon travail. C'est assez facile d'être dans ces 3 endroits. » (Entretien 25)*

Le soutien des proches et surtout du partenaire, que nous venons d'évoquer, suppose notamment le partage des tâches liées au ménage. Traditionnellement – et résultant d'une société patriarcale –, les femmes ont la charge de la (quasi-)totalité des tâches ménagères, allant de l'éducation des enfants à l'entretien du foyer en passant par la réalisation des repas et l'organisation globale de la famille, c'est-à-dire le *care*. Pour les femmes, se défaire d'une partie ou de la totalité de cette charge permet de libérer considérablement du temps puisque, en moyenne, cela leur prendrait 3h33 par semaine (« Femmes et tâches domestiques », 2020).

Contrairement à ce qui a été avancé par les administratrices, la littérature montre qu'il y a peu d'évolution en ce qui concerne la répartition du travail domestique entre les femmes et les hommes, même lorsque les femmes gagnent davantage d'argent que leur partenaire (Pailhé & Solaz, 2010). Toutefois, notons que la division sexuelle du travail ménager est plus équitable, moins traditionnelle « *lorsque les femmes sont diplômées du supérieur* » (Pailhé & Solaz, 2010, p. 36).

« Je suis mariée et j'ai 3 enfants, 12, 10 et 8 ans. Être maman et dans le CA, c'est parfois difficile. J'étais en congé maternité quand on a eu une période difficile, c'était la course, j'avais aussi mon travail à temps plein. On a une femme de ménage et une baby-sitter qui allait chercher les enfants, ça facilite la vie, tous les administrateurs ne le font pas, certains y arrivent seuls, d'autres sont aidés par les parents. On a réparti les tâches, mais aussi les responsabilités, on partage la charge mentale. » (Entretien 4)

Souvent, afin de se dégager du temps pour l'un ou l'autre de leurs engagements, les administratrices font le choix d'extérioriser certaines tâches ménagères. Cela suppose un certain capital (financier).

« [...] on a réfléchi au fur et à mesure que j'évoluais dans l'organisation. On a pris une aide-ménagère et quelqu'un qui venait pour les enfants, jusqu'à ce qu'ils soient autonomes. On a essayé de garder un équilibre, je m'occupais plus du ménage et lui des enfants. » (Entretien 11)

À l'heure actuelle, les femmes sont encore largement reléguées à l'espace privé, la famille devient, par conséquent, souvent leur priorité. En effet, systématiquement et de manière systémique, les femmes sont « *exilées* » dans leur foyer et assimilées au soin d'autres (surtout de leurs enfants) – au *care*. Cette relégation s'opère sur un niveau idéologique, mais aussi institutionnel puisqu'il en découle des représentations sociales/culturelles des rôles des femmes, mais aussi des politiques publiques. Il existe donc un système (patriarcal) global composé d'éléments hétérogènes qui partagent une même représentation des femmes. Tout ceci constitue ce que nous nommerons une *ontologie*. C'est donc cette ontologie qui permet d'expliquer les tensions de conciliation des différents engagements des administratrices. Évidemment, les rapports sociaux de sexe et le *care* sont des processus qui composent cette ontologie patriarcale.

C'est sur ce postulat que sera largement basé le chapitre suivant. Ce dernier a pour objectif de présenter une analyse davantage systémique des processus qui s'opèrent au sein des organes d'administration des coopératives.

***Encadré 7 : Synthèse – Tensions entre les engagements : influence du (travail du) care***

La maternité serait, d'après les entretiens, un élément difficilement conciliable avec l'engagement bénévole au sein des organes d'administration de coopératives, mais uniquement pour les femmes.

Le *care* est une charge considérable pour les femmes. Néanmoins, les femmes parviennent souvent, grâce à leurs proches et/ou à leur capital économique, à se défaire – au moins en partie – de cette charge.

Les administratrices ont développé différentes « techniques » afin de favoriser l'équilibre entre leurs différents engagements. Il s'agit notamment de séparer et organiser les temps et de trouver du sens aux engagements.

Les organes d'administration et les coopératives appartiennent à une ontologie qui implique que, systématiquement et de manière systémique, les femmes sont relayées à leur foyer et au *care*.

## Chapitre 5 : Analyse systémique : rapports sociaux de sexe, care et ontologie

L'objectif de ce chapitre est de réaliser une analyse plus systémique des données récoltées en établissant un lien avec la littérature, notamment celle sur les *rapports sociaux de sexe* et le *care*.

Dans un premier temps, nous mettrons en perspective les résultats présentés ci-dessus avec ceux exposés dans la littérature. De manière générale, les travaux précédents ont principalement cherché à savoir si l'économie sociale est réellement une opportunité d'émancipation pour les femmes ou un lieu supplémentaire d'exploitation (Guérin et al., 2019; Hillenkamp et al., 2014).

Le modèle coopératif, tout comme l'économie sociale, se place en alternative au système économique, social et écologique classique, en d'autres mots : au capitalisme. Dès lors, certain·e·s considèrent ces entreprises comme une expérimentation sociale (Cauwet, 2020) qui laisserait aux femmes des possibilités de leadership et qui, grâce à des mesures internes, réduirait les inégalités de genre (Costantini & Sebillio, 2022; ILO COOP, 2014). Néanmoins, comme nous allons le développer ici, il existe un décalage entre le discours et les « actes », un hiatus entre la théorie et la pratique.

En effet, les différents entretiens ont permis d'interroger les conditions de travail des femmes au sein des organes d'administration des coopératives, notamment en matière d'égalité de genre. Ces femmes n'ont – globalement – pas le sentiment d'avoir vécu des expériences sexistes ou discriminantes. Elles témoignent d'une apparente égalité de conditions : elles se sentent écoutées, ne perçoivent pas nécessairement ces espaces comme masculins et même comme plus égalitaires au sein de l'économie sociale.

Toutefois, elles ont identifié quelques exceptions liées à la socialisation des individus. L'une d'entre elles à, par exemple, signalé le fait que les femmes s'occupent du rangement et de la vaisselle après les réunions. Cette même femme a également mentionné ne pas se sentir toujours écoutée et avoir l'impression que ses idées sont reprises sans prêter attention au fait qu'elles viennent d'elle. Selon une seconde interviewée, les femmes sont souvent responsables de la prise de notes lors des réunions – une tâche traditionnellement associée aux femmes. Ces éléments sont significatifs de l'influence des facteurs individuels et des socialisations.

La littérature scientifique confirme ces résultats : dans les coopératives, la situation des femmes serait meilleure que dans les entreprises capitalistes même si des limites existent (Miller, 2012; Observatoire national d'ESS France, 2022; Olivier, 2017; Parente & Martinho, 2018). En effet, elles rencontrent des barrières, des challenges, en ce qui concerne la participation à la prise de décision (Miller, 2012; Observatoire national d'ESS France, 2022; Olivier, 2017; Parente & Martinho, 2018). Ceci entre en contradiction avec la nature et les valeurs des coopératives, qui prônent notamment l'égalité (Miller, 2012; Observatoire national d'ESS France, 2022; Olivier, 2017; Parente & Martinho, 2018; Thapa, 2017).

De plus, les données et la littérature ont montré l'existence de deux processus de ségrégation : l'un horizontal et l'autre vertical.

La ségrégation horizontale n'est pas un phénomène fortement rencontré, mais nous ne pouvons nier son existence pour autant. Plusieurs études démontrent que, malgré la surreprésentation des femmes, il existe une division genrée du travail, parfois également en lien avec les tâches acquises dans le cadre du travail domestique (Observatoire national d'ESS France, 2022; Olivier, 2017).

D'un autre côté, les données confirment l'existence d'un phénomène de ségrégation verticale. En effet, cette inégalité de position se concrétise notamment à travers la faible présence des femmes dans les organes d'administration et surtout, par leur grande absence au poste de président·e. Pour rappel, les femmes ne représentent que 24% des président·e-s des organes d'administration. Ceci implique, d'une part, la mise à mal de la démocratie de la structure et, d'autre part, il en découle une inégalité de pouvoir. En effet, la ou le président·e, même au sein des coopératives, a un pouvoir plus important que les autres membres. Ce pouvoir est parfois simplement honorifique, mais, dans la plupart des cas, la ou le président·e a les contacts avec les différentes parties prenantes, décide de l'ordre du jour, gère les discussions... Néanmoins, il arrive que certaines personnes, souvent des femmes, portent plus de responsabilités dans les faits, mais de manière invisible ou moins reconnue, nous parlons dès lors de « *non-place* » et d'invisibilisation (Parente & Martinho, 2018). Ainsi, les femmes n'obtiennent pratiquement jamais de « reconnaissance » pour les tâches effectuées.

Ces deux phénomènes de ségrégation s'expliquent par différents processus déjà présentés plus haut : ils sont le fruit d'un système – d'une ontologie patriarcale. Nous nous attarderons sur cette dimension ci-dessous, à partir des concepts de rapports sociaux de sexe et de *care*.

Une analyse reprenant ces concepts peut dès lors être rattachée à *l'économie féministe* puisque nous incluons le travail reproductif à l'analyse du travail au sein des organes d'administration (Hillenkamp et al., 2014). En effet, l'économie féministe « *considère que les rapports sociaux de genre, classe et race s'inscrivent dans les rapports économiques ; elle repense des catégories d'analyse, en particulier le travail, et notamment le travail reproductif* » (Verschuur et al., 2017, paragr. 3). De plus, « *elle remet en question le modèle universel de l'homo œconomicus ; certains courants de l'économie féministe s'intéressent à faire reconnaître d'autres rationalités, motivations, valeurs* » (Verschuur et al., 2017, paragr. 3). Dès lors, l'économie féministe permet de se détacher des paradigmes de *l'homo œconomicus* et de la *mulier solidaria* qui « *figent la femme ou l'homme dans des catégories binaires, homogénéisantes, victimisantes/victimaires* » (Stockemer & Byrne, 2012, paragr. 6).

Comme déjà signalé, le concept de rapports sociaux de sexe, puisqu'il permet d'étudier la « *répartition asymétrique du travail entre les sexes* » (Hirata, 2011, p. 38), peut être mis en perspective avec les données récoltées. Les rapports sociaux de sexe soulignent ainsi les rapports de pouvoir et de domination – notamment liés au genre – qui existent autour du travail (Kergoat, 2010). Ce rapport hiérarchique, nous l'avons vu, apparait matériellement au travers, par exemple, de la faible présence des femmes au poste de président-e de l'organe d'administration ou encore des tensions de conciliation entre leurs différents engagements. De plus, les rapports sociaux de sexe se jouent aussi sur le plan symbolique puisque ce système se perpétue avec peu – voire pas – de remises en cause. En effet, les coopératives mettent encore trop peu de choses en place, comme nous le verrons ci-dessous.

Les travaux de D. Kergoat permettent également de repenser le concept de *travail* en y intégrant sa dimension domestique<sup>9</sup> (Galerand & Kergoat, 2013; Kergoat, 2001) ainsi que bénévole. Cet élément est essentiel, car, comme nous l'avons vu, les conditions de travail (même bénévole) des femmes sont largement dépendantes de leur vie privée et particulièrement de leur éventuel rôle de mère. Nous avons par exemple mis en évidence le besoin d'externaliser certaines tâches ménagères ou encore le faible taux de mères au sein des organes d'administration.

Dès lors, la situation des administratrices n'est pas uniquement liée à des contraintes organisationnelles. En effet, ces inégalités sont également issues d'un « *contexte idéal et*

---

<sup>9</sup> Dans ce mémoire, nous rattachons le travail des administratrices à du « travail professionnel ». Toutefois, il semble utile de rappeler que celui-ci possède une particularité non négligeable, à savoir sa dimension bénévole.

*concret qui accompagne l'existence d'un rapport social de sexe* » (Bercot, 2014, p. 20). Il s'agit bien d'un système, d'une *ontologie* comme nous l'avons présentée plus tôt.

Le *care* est un second concept rattachable à l'ontologie présentée ici. Il est, nous l'avons vu, très lié à celui de rapports sociaux de sexe. Alors que ce dernier concept a permis de rapprocher le travail professionnel et le travail domestique, le *care* permet de s'intéresser de plus près à ce qu'il se passe dans le foyer et les effets de ce travail reproductif (Daly & Lewis, 1998).

Le *care*, que nous avons conceptualisé plus tôt, est largement assuré par les femmes, même si notre terrain a montré qu'elles comptent sur leur compagnon pour en porter une partie de la charge. Ce travail invisible, gratuit et peu – voire pas – valorisé a des effets sur le travail professionnel – bénévole ou non – des administratrices rencontrées. En effet, nous avons vu que le poids (en heures notamment) du travail du *care* peut les amener à un manque de temps et donc une restriction des engagements. Dès lors, alors que la répartition du *care* limite l'accès des femmes au monde professionnel, il facilite celui des hommes qui n'en ont pas – ou très peu – la charge (Martin, 2008; Vergès, 2019). Il est donc pertinent de s'intéresser au rôle de l'état dans la revalorisation du *care*, ce dernier pourrait, par des politiques publiques, faciliter la conciliation pour les femmes. C'est ce sur quoi nous nous attarderons au chapitre suivant.

*In fine*, ce mémoire propose, et il s'agit d'une de ses originalités, de faire intervenir les concepts de rapports sociaux de sexe et de travail du *care* dans le contexte d'un travail bénévole.

Cette analyse permet de souligner la dimension systémique des *tensions* qui se jouent dans les et autour des organes d'administration, et ce à partir des vécus des administratrices. Prendre en compte les *rapports sociaux de sexe* et le *care* permet de mieux comprendre les inégalités de genre qui existent au sein de ces entreprises, en principe égalitaires et démocratiques, dans un contexte de perte de sens du travail et de revendications féministes. Plus précisément, ce mémoire rend compte des tensions qui existent entre les différents engagements des femmes : travail professionnel rémunéré, travail professionnel bénévole et travail domestique gratuit. Dès lors, les coopératives et leur organe d'administration sont un terrain stratégique afin d'étudier ces tensions que rencontrent les femmes.

À partir du terrain, nous avons vu que la situation des femmes est, en comparaison avec l'économie classique, plutôt bonne dans les coopératives. Comme déjà dit, elles ont le sentiment d'être traitées comme l'égal des hommes. Ceci constitue un élément assez positif que nous nous devons de relever. Même s'il reste du travail à faire, en ce qui concerne l'égalité de position notamment, les coopératives et leur organe d'administration ont le mérite de réfléchir et d'être sensibles à l'égalité, ici de genre. Nous pouvons donc souligner une certaine cohérence entre les valeurs et les actes, bien que des écarts existent encore.

Néanmoins, d'un point de vue critique, il se joue, au cœur des coopératives, une ontologie sexiste, issue d'un système patriarcal existant hors de la coopérative. Toutefois, sa présence est « masquée » par les aspects positifs évoqués ci-dessus. Ainsi, nous pourrions penser que les coopératives se trouvent hors du système alors que l'analyse des données montre, au contraire, qu'elles en font bien partie. Cela permet d'expliquer certaines difficultés rencontrées par les femmes, notamment en ce qui concerne la conciliation de leurs engagements.

En clair, les coopératives, tant qu'elles appartiennent et participent au système – qui produit des rapports sociaux inégalitaires – ne peuvent espérer faire disparaître totalement le hiatus qu'elles rencontrent entre la théorie et la pratique. Il convient tout de même de rester optimiste en signalant que rien n'est figé. En effet, le système peut – ou doit – être amené à évoluer, en modifiant l'une ou l'autre de ses composantes. Cela peut se faire en intervenant sur le partage du *care* dans le ménage, en proposant de nouveaux outils dans les coopératives ou encore en instaurant des politiques publiques valorisant le travail domestique, comme nous le verrons plus tard. Les coopératives et leur organe d'administration sont des espaces au sein desquels des réflexions sont menées, les entretiens l'ont bien montré : les femmes et les hommes tentent – plus ou moins activement – de favoriser l'égalité et la démocratie. De manière plus générale, il y a deux axes qui peuvent modifier cette *ontologie* : l'un est matériel – à travers les institutions, les organisations et les politiques publiques – et l'autre est symbolique, idéologique – via les représentations sociales et culturelles des rôles des femmes par exemple. Nous nous y attarderons dans la prochaine section de ce travail.

À mon sens, les coopératives, et l'économie sociale, sont encore trop peu conscientes et sensibles aux processus qui s'opèrent au sein même de leurs organisations, elles réfutent l'existence d'un décalage entre leurs discours et leurs « actes » et utilisent des facteurs individuels comme explications aux éventuelles inégalités. Pourtant, l'économie sociale

« *véhicule ou reproduit, bien souvent à son insu, les logiques néolibérales et/ou patriarcales* » (Guérin & Nobre, 2015, p. 441). Néanmoins, au sein des coopératives rencontrées, des réflexions visant à favoriser l'inclusion et à l'implication des femmes sont en cours.

Tout d'abord, tous les administrateur·rice·s interviewé·e·s reconnaissent *l'importance de la diversité*, pas uniquement de genres, au sein des organes d'administration. Cette diversité permettrait entre autres d'avoir un organe de gestion plus représentatif de la population, ce qui est un signe de démocratie. De plus, cela offre une pluralité de points de vue lors des discussions. Certain·e·s ont mis en évidence les effets de la présence des femmes : moins de prises de risques et plus d'importance accordée à la dimension sociale. Ce dernier point a d'autant plus de sens au sein des coopératives puisque ça correspond à la culture de ces entreprises. Dans un autre registre, nous avons pu rencontrer une coopérative qui a établi des *statistiques* sur la composition de l'organe d'administration, mais aussi des coopérateurs et des autres organes de la coopérative. Ces statistiques sont essentielles à la compréhension de ce qui se joue au sein de l'entreprise. Une autre coopérative a choisi de mettre en place un *quota* de maximum deux tiers du genre le plus représenté. Ce quota a été intégré aux statuts après que la réalisation de statistiques sur la composition de l'organe d'administration. Parmi les autres coopératives, la moitié d'entre elles sont attentives au genre lors du *recrutement* de nouveaux administrateurs. Toutefois, ceci n'est jamais inscrit dans les statuts, il s'agit de quelque chose d'informel auquel les administrateur·rice·s font attention. Plusieurs entretiens ont également révélé l'attention portée par les administrateur·rice·s à l'égard des *horaires de réunions*. Ceux-ci sont souvent adaptés à la vie (de famille) des membres et elles se déroulent en soirée. Ces différents éléments illustrent l'idée que les administrateur·rice·s des coopératives réfléchissent aux questions d'égalité. Les coopératives gagneraient probablement à davantage institutionnaliser certaines mesures afin de leur conférer un caractère plus durable, nous y reviendrons.

***Encadré 8 : Synthèse – Analyse systémique : rapports sociaux de sexe, care et ontologie***

Étudier les rapports sociaux de sexe a permis de s'intéresser aux rapports hiérarchiques et à l'intégration du travail reproductif. D'un autre côté, le *care* a montré l'influence de la division sexuée du travail domestique sur le travail professionnel bénévole dans les organes d'administration des coopératives.

Ces deux concepts ont rendu compte de l'aspect systémique des tensions qui existent entre les différents engagements des femmes : travail professionnel rémunéré, travail professionnel bénévole et travail domestique gratuit. Ce système est issu d'une ontologie patriarcale qui possède deux dimensions : l'une matérielle et l'autre symbolique.

En clair, les coopératives, tant qu'elles appartiennent et participent au système – qui produit des rapports sociaux inégalitaires – ne peuvent espérer faire disparaître totalement le hiatus qu'elles rencontrent entre leurs principes et valeurs et leurs « actes ».

*In fine*, les coopératives et leur organe d'administration sont un terrain stratégique afin d'étudier les tensions que rencontrent les femmes, dans un contexte de perte de sens du travail et de revendications féministes, notamment car des réflexions sur l'égalité sont possibles et en cours.

## **TROISIÈME PARTIE : RÉFLEXIONS SUR LES TRANSITIONS ET INNOVATIONS SOCIALES**

Comme nous venons de le voir, les organes d'administration des coopératives participent à une ontologie, font partie d'un système. Ceci implique que divers types d'acteur·rice·s sont impliqué·e·s, à plusieurs échelles et dans différents domaines. Les recommandations suivantes sont ainsi divisées en deux chapitres.

Dans un premier temps, nous passerons en revue les diverses initiatives qui pourraient être mises en place par les ménages, par les coopératives, par leur organe d'administration ou par les pouvoirs publics.

Ensuite, nous nous attarderons sur un élément devenu central lors de l'analyse : le travail du *care*. Au vu de sa place dans le système que nous avons décrit, il semble s'agir d'un point à côté duquel nous ne pouvons passer. Ainsi, nous reviendrons sur les luttes féministes qui ont touché le travail du *care* afin de saisir les enjeux de la dénaturalisation et de la revalorisation de ce dernier.

Nous l'avons dit, une ontologie est composée d'une dimension matérielle et d'une dimension idéologique. Alors que le premier chapitre propose des recommandations de l'ordre du premier registre, le second est davantage idéologique et politique. Toutefois, il s'agit bien ici d'une distinction arbitraire et, dans les faits, ces deux dimensions s'entremêlent fortement. Par exemple, la seconde partie comporte, elle aussi, des recommandations plus matérielles.

## **Chapitre 6 : Recommandations « matérielles » à plusieurs échelles : approcher l'égalité dans la gouvernance des coopératives**

Il est possible, à partir de mon terrain et de l'analyse réalisée, d'établir quelques propositions permettant d'encourager la participation des femmes à la gouvernance des coopératives. Ces propositions ne sont pas exhaustives, elles sont choisies en fonction des entretiens, de la littérature existante et probablement de biais plus personnels tels que certaines sensibilités politiques et féministes. Ces recommandations interviennent sur plusieurs niveaux : celui de la coopérative<sup>10</sup> et/ou de son organe d'administration, de la famille ou encore des pouvoirs publics.

À l'échelle des coopératives, plusieurs mesures peuvent être mises en place. Tout d'abord, il est essentiel de faire comprendre que la présence et la participation des femmes est souhaitée dans les organes d'administration, car les femmes ont trop peu conscience qu'elles y sont légitimes. De plus, il est indispensable, lors du recrutement de nouveaux-elles administrateur·rice·s, de veiller au genre des candidat·e·s. Les coopératives peuvent notamment souligner le besoin de profils diversifiés – y compris des profils moins techniques – et ainsi encourager la présence des femmes, moins nombreuses dans les secteurs techniques.

Il est également important que ces espaces agissent afin de se démystifier aux yeux de celles et ceux qui n'y sont pas engagé·e·s. En effet, la gouvernance des coopératives peut parfois sembler très ennuyeuse et réservée à une certaine élite masculine. Les administrateur·rice·s en place auraient alors la responsabilité d'échanger régulièrement avec les coopérateur·rice·s sur leurs tâches afin que ces espaces leur paraissent moins flous et qu'ils sachent ce qu'il se passe réellement au sein de ces espaces.

D'un autre côté, il semblerait exister, chez les femmes, un « syndrome de l'imposteur » – issu de socialisations. En découle la pertinence de communiquer avec ces femmes sur la nécessité de leurs compétences et ainsi de démystifier les organes d'administration. Dès lors, ceci modifierait la perception de l'organe d'administration et soulignerait l'importance de ces espaces de décision pour le développement et la poursuite des missions de la coopérative. Il convient toutefois de rester prudent·e·s et de ne pas expliquer toutes les inégalités et tensions

---

<sup>10</sup> Les propositions concernant les coopératives et leur organe d'administration sont issues du rapport de stage, réalisé dans le cadre de mon stage au Kenniscentrum voor Coöperatief Ondernemen (KCO – KU Leuven). Notons que les recommandations ne sont évidemment pas exhaustives.

par des facteurs soi-disant individuels et, ainsi, d'en oublier les explications systémiques et ontologiques.

Une autre recommandation réside dans la meilleure prise en compte de la parentalité, en adaptant les horaires des réunions et, dans la mesure du possible, en organisant un système de garde d'enfants afin de décharger les femmes.

Il pourrait être pertinent de mettre en place un rôle de chargé-e d'inclusion au sein de chaque organe d'administration. La personne en charge de ces tâches devrait veiller à ce que la mixité et la diversité soient de mise et qu'il n'existe pas d'inégalités. Il semble essentiel de formaliser ce rôle – en l'intégrant aux statuts – afin d'en garantir la continuité et la persistance dans le temps. De plus, formaliser ce rôle permet de lui accorder davantage de poids, car un-e membre de l'organe d'administration serait officiellement responsable.

Ainsi, la personne en charge de l'inclusion pourrait veiller à ce que la communication – interne et externe – de la coopérative soit inclusive. Cette inclusivité se joue au travers des visuels (comme des supports non stéréotypés) ainsi que de l'écriture. L'utilisation du français inclusif est bien loin d'être une simple affaire de style, il s'agit d'un choix politique, en opposition au masculin/« neutre », qui « *est iconique de l'un des mécanismes de pouvoir à l'œuvre dans la société, à savoir la pensée androcentrique et son corollaire, le sexisme* » (Alpheratz, 2018, p. 45). Ce type de mesure permet de lutter contre l'invisibilisation des femmes et des minorités – c'est-à-dire contre une forme de violence symbolique.

Dans la même logique de continuité, des quotas peuvent être incorporés aux statuts. Ces quotas peuvent, dans un premier temps, imposer un minimum de 30% de représentation des genres et, plus tard, 50%. Ils garantiraient une meilleure représentation des genres au sein des organes d'administration, comme le démontre notre terrain.

Enfin, le principal élément à mettre en œuvre, selon moi, est une évaluation de la situation de la coopérative, par le biais de données chiffrées par exemple. De cette façon, il sera plus aisé de penser à des mesures visant à favoriser la présence des femmes dans la gouvernance. Les données statistiques permettraient d'objectiver la place des femmes dans les coopératives et de visibiliser certaines inégalités.

L'ouvrage collectif, coordonné par C. Bodet, *Fabriquer l'Égalité. Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'économie sociale et solidaire* (2019) propose de nombreux autres outils permettant de lutter contre les violences sexistes qui s'opèrent au sein de l'économie

sociale. En outre, les auteur·e·s soulignent l'utilité de la mixité choisie et du collectif comme outils d'émancipation, la nécessité d'organiser le pouvoir et le temps, mais aussi de répartir la parole. Ces éléments sont, pour la plupart, accompagnés par la présentation d'outils pratiques et d'expérimentations tels que la révision des modes de désignation des administrateur·rice·s, la limitation du cumul des mandats ou la limitation/l'alternance de la prise de parole (Lestien et al., 2019).

Les agences-conseils ont également un rôle important dans ces transitions. Iels se doivent d'encourager et de promouvoir les initiatives favorisant l'égalité dans ces entreprises. En ce sens, les propositions d'E. Dessy (2022) à destination des Agences-Conseils en Économie Sociale (ACES) me paraissent plus que pertinentes. Elle propose de renforcer les statistiques genrées en économie sociale (1), d'intégrer le genre dans les différents aspects de la communication sectorielle de l'économie sociale (2), de sensibiliser et former les acteur·rice·s de l'accompagnement en économie sociale au genre, aux stéréotypes et aux inégalités de genre (3), d'assurer la parité qualitative dans les instances de gouvernance de l'économie sociale (4) et de consolider les politiques qui visent à faciliter la conciliation vie privée et vie professionnelle (5).

Ce mémoire est porté par l'idée que les coopératives et leur organe d'administration sont un terrain à la fois stratégique et pertinent afin d'étudier les tensions et inégalités qui touchent au genre et au travail. Dans ce contexte, les coopératives représentent, par leurs valeurs et principes, un cas parmi les plus favorables à l'égalité entre les genres et la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Néanmoins, malgré leur « bonne volonté », elles ne s'en sortent pas. En effet, nous avons montré que le système – et plus précisément l'ontologie patriarcale – a son rôle à jouer. C'est justement parce que les coopératives – qui font preuve de réflexion – ne peuvent atteindre l'égalité qu'il faut tenter de modifier la situation à partir d'échelles différentes, comme la famille ou les politiques publiques.

Ainsi, en ce qui concerne les familles, il convient de retenir qu'une répartition égalitaire des tâches ménagères et parentales faciliterait la participation des femmes. Les pouvoirs publics peuvent ici jouer un rôle dans ce sens.

En effet, il devient indispensable de repenser les politiques familiales, sociales et fiscales. Un exemple de ceci réside dans les congés parentaux. Ces derniers, dans leur forme actuelle, incitent les femmes à se retirer du marché de l'emploi. Ce congé devrait être « court,

*totalelement partagé et rémunéré au prorata de la rémunération des parents* » (Silvera, 2021). Dans un autre registre, il paraît essentiel d'individualiser les droits sociaux et de remettre en question le système de quotient conjugal/familial (Grobon & Skandalis, 2014) qui est, *in fine*, « *une prime aux couples mono-actifs* » (Silvera, 2021, p. 192).

De plus, nous l'avons vu, le travail du *care* – réalisé gratuitement pas les femmes – est un élément important du système que nous avons décrit. C'est pourquoi il est plus que nécessaire de mettre en place un service public capable de prendre en charge ce travail de soin des autres. Ceci passe notamment par un accueil possible pour chaque enfant ou un accompagnement des personnes peu autonomes.

Une autre possibilité réside dans les mesures visant à réduire le temps de travail – professionnel ou domestique – qui faciliteraient la conciliation des différents engagements/travaux de ces femmes (Silvera, 2021).

Certaines des recommandations peuvent sembler coûteuses ou difficiles à mettre en place, mais n'en sont pas moins nécessaires. Toutefois, la priorité, à mon sens, est de pousser et d'aider les coopératives à s'interroger sur leur propre situation et sur leurs pratiques. Ces recommandations s'appliquent à plusieurs échelles, ce que souligne l'aspect systémique des tensions que peuvent rencontrer les administratrices. De manière générale, ces propositions permettent de lutter contre les violences symboliques et le sexisme (ordinaire) qui invisibilisent et excluent les femmes des espaces de pouvoir et de décision.

Comme nous l'avons démontré, les coopératives – tout comme l'économie sociale – possèdent le potentiel d'un modèle économique féministe et d'une autre organisation de la reproduction sociale (Dessy, 2022; Lestien et al., 2019). Néanmoins, il est évident que les valeurs et principes ne suffisent pas et qu'une réflexion sur le genre est indispensable, d'autant plus dans un contexte de perte de sens du travail et de revendications féministes.

Il est essentiel, dans une logique intersectionnelle, de souligner qu'il existe d'autres formes de discrimination : de race, de classe, validisme, etc. Il s'agit bien d'un système global dont le genre n'est pas la seule composante. Dès lors, il serait pertinent de penser d'autres propositions davantage prenant en compte ces discriminations.

## Chapitre 7 : Valoriser le travail du *care* : recommandations idéologiques et politiques

Dans les années soixante (aux États-Unis) et septante (en France), le *travail du care* est devenu un réel objet de préoccupations féministes. Leur objectif était de dénoncer le rôle idéologique de ce dernier, qui légitimise un rapport de domination et, plus précisément, l'exploitation de la femme par l'homme, via la famille (Fouquet, 2021).

L'enjeu des féministes est double. Dans un premier temps, il s'agit de reconnaître ce travail comme un enjeu de pouvoir et, dans un second temps, comme quelque chose ayant de la valeur (Fouquet, 2021). Dès lors, les textes proposant de mesurer et de rémunérer le travail reproductif/domestique fleuriront à partir des années soixante. Nous reviendrons plus tard sur la controverse féministe née autour de la proposition de rémunération de ce travail.

En France, A. Chadau et A. Fouquet sont perçues comme les représentantes du mouvement en faveur de « *la mesure du travail domestique, en heures et en valeur monétaire* » (Silvera, 2021, p. 189).

Leurs réflexions sont très fortement liées à la définition contemporaine (critiquée et critiquable) du travail. Cette dernière le lie à sa mesurabilité, le travail serait « *l'expression rémunérée de capacités nécessaires à la réalisation de produits (biens et services)* » (*Les zones grises des relations de travail et d'emploi*, 2019, p. 177). Le travail domestique étant difficilement mesurable, il en est exclu de cette définition du travail et donc dévalorisé (Dussuet, 2013).

Face à ce constat, les féministes ont tenté de mesurer le travail du *care* mais aussi, et nous y reviendrons, à militer pour une redéfinition du travail et de ses frontières. Ainsi, en 2010 en France, le travail domestique représentait « *60 milliards d'heures, soit l'équivalent de 33 % du produit intérieur brut (s'il était payé au SMIC)* » (Silvera, 2021, p. 189). Une telle proposition vise ainsi à « *frapper les esprits, à dénoncer les inégalités de genre, sans pour autant envisager sa rémunération* » (Silvera, 2021, p. 189).

La controverse sur la (non-)rémunération du travail reproductif a débuté dans les années septante, essentiellement en Italie, aux États-Unis et au Canada, avec les travaux de S. Federici, S. James et M. R. della Costa (Gallot & Simonet, 2021). L'histoire retient notamment le livre *Wages against housework* de S. Federici (1975), commençant par la célèbre phrase : « *They say it is love. We say it is unwaged work* » (Ils disent que c'est de

l'amour. Nous disons que c'est du travail non rémunéré [Traduction libre]). Dans ce texte, S. Federici argue « *que le capitalisme a naturalisé le travail domestique et l'a assigné aux femmes pour se développer* » (Simonet, 2022, p. 90). Ce mouvement « pro-rémunération » est moins présent en France, où les mobilisations ont plutôt pris des formes syndicales (Gallot & Simonet, 2021).

« [...] *la condition non salariale du travail domestique a été l'arme la plus puissante pour renforcer l'acception commune selon laquelle le travail domestique n'est pas du travail.* » (Cox & Federici, 1975 as cited in Simonet, 2023, p. 152)

Pour les féministes, obtenir un salaire pour ce travail permettrait de la « traduire » dans le langage économique, dans un contexte où la valeur est quasiment exclusivement déterminée en termes monétaires (Fouquet, 2021). Dès lors, ça serait à l'État, représentant du capital, de payer (Simonet, 2022). Ainsi, octroyer une valeur monétaire au travail domestique changerait la perception commune de celui-ci et de dénaturerait, rompre son lien avec « la nature » des femmes (Federici, 2021). La demande de salaire est donc une stratégie politique ayant pour objectif de s'attaquer au système d'exploitation basé sur ce travail jusque-là invisible (Simonet, 2022).

« [...] *nous ne devons pas sous-estimer le pouvoir du salaire comme manière de démystifier notre féminité et de rendre visible notre travail, notre féminité comme travail. Comme nous ne devons pas sous-estimer non plus le pouvoir que l'absence de salaire a eu pour nous enfoncer dans ce rôle et cacher notre travail.* » (Simonet, 2022, p. 92)

D'un autre côté, le salaire permettrait aux femmes de modifier leur rapport à la classe capitaliste, en ayant leurs propres revenus (Federici, 2021). En ce sens, « *le salaire n'est pas juste un peu d'argent, mais l'expression fondamentale d'une relation de pouvoir entre le capital et la classe laborieuse* » (Simonet, 2022, p. 96).

Finalement, pour ces féministes, le salaire du travail domestique fait sens puisque, justement, il s'agit d'un travail, qui produit d'ailleurs des travailleuses (Federici, 2021). Ainsi, octroyer un salaire va de pair avec un statut de travailleuse et donc la possibilité de négocier ses conditions de travail (Simonet, 2022). La logique est de considérer ce travail domestique comme tout travail prenant place hors du foyer : « *Celles qui nous accusaient d'institutionnaliser les femmes à la maison n'avaient pas peur de s'institutionnaliser elles-mêmes dans un emploi salarié ou d'engager une autre femme pour prendre soin de leurs enfants* » (Federici, 2021, p. 180).

Néanmoins, nous l'avons dit, la question du salaire au travail reproductif est l'objet d'une controverse. Plusieurs féministes se sont positionnées contre cette proposition. Leur principale critique est que ce salaire renforcerait la division sexuée des rôles (Glorie & Huppe, 2022; Silvera, 2021). L'objectif n'est pas ici de stigmatiser, par exemple, les parents qui souhaitent se consacrer à l'éducation de leurs enfants. En effet, au-delà de la liberté individuelle, elles mettent en avant l'aspect social puisque ce sont les femmes qui sont largement amenées à se retirer du marché de l'emploi ou qui sont dévalorisées sur ce même marché (Glorie & Huppe, 2022). C. Glorie et J. Huppe établissent un parallèle avec le congé parental, pris à 98 % par les mères (Glorie & Huppe, 2022).

D'autres risques, liés à l'octroi d'un tel salaire, ont été identifiés. Nous pouvons évoquer le risque de marchandisation de ce travail ou encore de déconsidération du travail domestique (Silvera, 2021). Ce dernier serait alors privé de sa diversité, de son contenu affectif et relationnel ou encore de ses compétences techniques (Silvera, 2021).

*« Finalement, le risque principal d'un tel salaire est, tout comme pour le revenu universel, celui d'accentuer encore l'existence d'une société à deux vitesses : d'un côté une frange de salariés ultra-qualifiés et bien rémunérés, en majorité des hommes et, de l'autre, les bénéficiaires d'un tel salaire au travail ménager (ou d'un revenu universel), centré-e-s sur le travail gratuit, et assigné-e-s au care, certes moins dépendantes d'un mari mais davantage encore de l'État. » (Silvera, 2021, p. 192-193)*

De plus, une telle revendication ne pourrait être perçue comme une stratégie politique et féministe uniquement en étant portée par un réel mouvement, qui n'existe pas actuellement (Gallot & Simonet, 2021).

D'autres revendications proches de celles du salaire ont également été mises en avant par les féministes. Il semble difficile de passer à côté de celle de C. Delphy qui propose de faire payer les hommes, lorsque ces derniers ne réalisent pas leur part du travail, en supprimant leurs avantages salariaux, sociaux et fiscaux (Delphy, 2021). C. Delphy va jusqu'à remettre en cause le mariage et la cohabitation, indissociables de ce système d'exploitation (Delphy, 2021).

*« La non-valeur du travail domestique n'est donc pas liée à la nature de ce travail ; d'autre part, la non-valeur, ou plutôt la gratuité du travail (la non-rémunération du producteur), ne se produit que dans des relations sociales particulières, celles de femme à mari. Il semble donc que cette gratuité ait une cause institutionnelle : le mariage. » (Delphy, 1978, paragr. 4)*

Malgré leurs arguments, les deux positions semblent s'accorder sur une idée importante : « *le travail domestique ne devrait donc pas être défini par une gamme de tâches, mais plutôt par ses conditions sociales de production* » (Simonet, 2023, p. 152). De plus, une telle analyse féministe permet de mettre en avant l'aspect systémique du travail domestique et de l'exploitation des femmes : « *C'est tout un système complexe – l'État, les prestations sociales et puis le patronat – qui permet de favoriser les hommes, de les payer plus, etc.* » (Delphy, 2021, p. 187).

Ces analyses féministes du travail du *care* sont une invitation à repenser le *travail* et ses frontières (Simonet, 2023). Depuis les années septante, les féministes considèrent le travail domestique comme un travail (Simonet, 2023). Néanmoins, encore aujourd'hui, il s'agit d'un concept fortement androcentrique, c'est-à-dire pensé à partir des hommes. En effet, le travail est largement rattaché au salaire, à l'emploi et/ou à l'espace public (Fraser, 2013; Simonet, 2023), ce qui exclut le travail du *care* réalisé au sein du foyer. Toutefois, les travaux présentés ci-dessus participent à comprendre le travail comme un concept politique et ses frontières comme l'objet de luttes et de rapports sociaux (Simonet, 2023).

L'objectif de ce chapitre était donc de s'attarder sur un des aspects idéologiques qui composent l'ontologie présentée plus tôt : la naturalisation du travail du *care*. Nous avons montré que depuis plus d'un demi-siècle, les féministes luttent afin de modifier la conception du *travail*, notamment afin d'y intégrer le travail domestique. Nous ne pouvons négliger les effets qu'ont eus ces revendications : aujourd'hui, peu de gens oseraient dire que le travail domestique n'est pas du travail. Néanmoins, même si c'est accepté de rattacher ce rôle à du travail (domestique, reproductif ou du *care*), dans les faits, il n'est pas réellement considéré et valorisé comme tel – d'où la pertinence de propositions comme celle d'un salaire. Certes, les mesures (en heures ou en valeur monétaires) sont essentielles et constituent une première étape. Toutefois, au vu de la persistance du paradigme androcentrique du travail, ça n'est pas suffisant.

Ce paradigme rend difficile de penser la conciliation des engagements (ou travaux) des femmes, le *care* étant bien trop souvent naturalisé. En d'autres termes, la dénaturalisation du travail reproductif, via le salaire ou d'autres politiques, libérerait les femmes d'une charge conséquente.

## CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était d'étudier et de mettre en évidence la dimension systémique des processus et des *tensions* qui se jouent, pour les femmes, dans et autour des organes d'administration des coopératives belges. Pour ce faire, nous avons utilisé les concepts de *care* et de *rapports sociaux de sexe* qui permettent de se pencher sur l'articulation des sphères d'activité comme facteurs d'inégalités. Pour rappel, la principale question était : *comment les tensions entre le genre et le travail rencontrées par les administratrices de coopératives belges existent, se déploient et s'articulent, dans un contexte de perte de sens du travail et de revendications féministes ?*

Les coopératives, du fait de leurs valeurs, représentent le terrain pertinent et stratégique afin d'étudier les problèmes contemporains liés au travail et au genre. En effet, ce modèle est largement perçu comme une alternative au capitalisme et donc comme une opportunité de (re)donner du sens au travail – gratuit ou rémunéré. Plus précisément, nous nous sommes intéressé·e·s ici aux femmes engagées dans les organes d'administration des coopératives belges, traditionnellement investis par des acteurs privilégiés – des hommes blancs, d'un certain âge et issus d'une classe sociale dominante. Cet engagement est donc de nature particulière puisqu'il s'agit d'un *travail (professionnel) bénévole*. En définitive, cette recherche permet de se pencher sur les enjeux contemporains du genre et du travail dans un terrain – la gouvernance des coopératives – stratégiquement intéressant, puisque ces espaces valorisent l'égalité.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressé·e·s aux spécificités du modèle coopératif. Il en ressort que ces entreprises sont perçues, par les administratrices, comme un modèle inspirant afin de réduire les inégalités entre les genres, bien qu'elles constatent une certaine homogénéité au sein des organes d'administration. Toutefois, certaines inégalités persistent, notamment en raison du système patriarcal duquel les coopératives ne peuvent se défaire.

Ensuite, nous avons étudié le parcours de ces administratrices. Nous avons ainsi pu identifier deux formes d'engagement : la première plutôt progressive et la seconde dès la fondation de la coopérative. D'un autre côté, nous nous sommes penché·e·s sur les motivations de ces femmes, qui appartiennent à plusieurs registres : l'objet et les valeurs de la coopérative, les missions de l'organe d'administration ou encore la valorisation de leurs

compétences. Cette analyse a également montré une certaine homogénéité au sein des organes d'administration, puisque les femmes qui y sont engagées ont des capitaux, selon la conception bourdieusienne, assez développés.

Une troisième partie de l'analyse portait sur les socialisations, les facteurs organisationnels et sociétaux restreignant l'accès aux espaces de gouvernance. La conciliation de leurs différents engagements fait l'objet de tensions, notamment en raison de la disponibilité. Les entretiens ont aussi permis d'identifier d'autres facteurs tels que la méconnaissance ou le flou qui entourent les organes d'administration, les modes de recrutements, le secteur d'activité – bien que les quelques statistiques réalisées contredisent cette idée. Les éléments restreignant l'accès aux organes d'administration de coopératives sont ainsi liés aux socialisations (syndrome de l'imposteur, par exemple) et au patriarcat, ce qui souligne l'aspect global et systémique des rapports sociaux de sexe qui se jouent au sein des organes d'administration de coopératives.

Nous avons ensuite pris le temps d'étudier les tensions entre leurs engagements et, plus précisément, l'influence du travail du *care*. Ainsi, d'après les entretiens, la parentalité serait un élément difficilement conciliable avec l'engagement bénévole au sein des organes d'administration de coopératives, mais uniquement pour les femmes. Plusieurs facteurs, reposant sur leurs proches et/ou leur capital économique, peuvent aider les femmes à concilier leurs différents engagements. Il s'agit notamment de séparer et d'organiser les temps, de trouver du sens aux engagements ou d'externaliser le *care*. Cette analyse a également permis de montrer que les organes d'administration et les coopératives s'inscrivent dans une ontologie patriarcale qui implique que, systématiquement et de manière systémique, les femmes sont relayées à leur foyer et au *care*.

Plus généralement, l'étude des rapports sociaux de sexe et du travail du *care* a permis de s'intéresser aux rapports hiérarchiques au sein des coopératives, mais aussi à l'influence de la division sexuée du travail domestique sur le travail professionnel bénévole. De plus, ces concepts ont rendu compte de l'aspect systémique des tensions qui existent entre les différents engagements des femmes : travail professionnel rémunéré, travail professionnel bénévole et travail domestique gratuit. Ce système est issu d'une ontologie patriarcale. Nous avons donc argué que les coopératives tant qu'elles appartiennent et participent au système – qui produit des rapports sociaux inégalitaires – ne peuvent espérer faire disparaître totalement le hiatus qu'elles rencontrent entre leurs principes et valeurs et leurs « actes ».

Dans la dernière partie de ce mémoire, nous avons présenté différentes recommandations en matière de transitions et innovations sociales. Celles-ci étaient organisées selon deux chapitres : le premier avait pour but de s'attarder sur des recommandations « matérielles » et le second sur une dimension plus idéologique et politique.

Les premières recommandations se situent sur plusieurs niveaux : à l'échelle de la coopérative et/ou de son organe d'administration, de la famille ou encore des pouvoirs publics. Il s'agissait notamment de mieux partager le travail domestique au sein des ménages, de favoriser une meilleure communication, de démystifier les organes d'administration, de prendre en compte la maternité (et la paternité), d'instaurer un rôle de chargé·e d'inclusion, de mettre en place des quotas, de réaliser des analyses statistiques, de repenser les politiques familiales, sociales et fiscales...

Dans un registre plus idéologique, nous nous sommes penché·e·s sur les enjeux de la dénaturalisation et de la revalorisation du travail du *care*. Nous y avons vu que, depuis plus d'un demi-siècle, les féministes luttent afin de modifier la conception du travail, notamment afin d'y intégrer le travail domestique. Ces revendications ont eu des effets : aujourd'hui, le travail domestique est généralement considéré comme une forme de travail. Néanmoins, dans les faits, le travail du *care* est encore trop peu réellement considéré et valorisé comme tel. Au vu de la persistance du paradigme androcentrique du travail, les revendications d'un salaire au travail reproductif des femmes sont pertinentes.

Dès lors, étudier la question des femmes *travaillant* au sein des organes de gouvernance des coopératives en prenant en compte les *rappports sociaux de sexe* et le (*travail du*) *care* permet de mieux comprendre et connaître les inégalités de genre qui existent au sein de ces entreprises, en principe égalitaires et démocratiques. Les inégalités que nous avons identifiées sont souvent systémiques et concernent largement les tensions liées à la conciliation entre les différents engagements des femmes : travail professionnel rémunéré, travail professionnel bénévole et travail du *care* gratuit. Toutefois, même si le système limite les possibilités de faire disparaître les inégalités, les initiatives intra-institutionnelles restent utiles et nécessaires.

*In fine*, les coopératives et leur organe d'administration sont un terrain stratégique afin d'étudier les tensions que rencontrent les femmes, dans un contexte de perte de sens du travail

et de revendications féministes, notamment, car des réflexions sur l'égalité sont possibles et en cours.

Il faut donc retenir de ce mémoire que les coopératives et leur organe d'administration sont un modèle inspirant afin d'approcher l'égalité même si certains rapports de domination persistent. Néanmoins, ces entreprises font partie d'une ontologie patriarcale qui amenuise les espoirs d'un modèle réellement égalitaire et démocratique. En effet, c'est tout un système qui est en place, tout ne se joue pas dans les coopératives, mais fait intervenir les autres engagements des femmes tels que le *care* ou le travail professionnel rémunéré. Toutefois, comme déjà évoqué, les initiatives mises en place dans et par les coopératives sont plus que nécessaires afin de tendre vers une meilleure situation et de modifier cette ontologie.

En définitive, ce mémoire rend compte de la nécessité de considérer *rappports sociaux de sexe* et le (travail du) *care* afin de comprendre les tensions entre le genre et le travail. De plus, ces concepts ont permis de complexifier la perception et la compréhension des coopératives qui, en dépit de leurs valeurs, font partie du système capitaliste, d'une ontologie patriarcale. D'un autre côté, les concepts de rapports sociaux de sexe et de travail du *care* ont été utilisés dans un cadre particulier et original, celui du travail non rémunéré et non encadré par un contrat de travail – le travail bénévole réalisé dans les conseils d'administration des coopératives.

Ce mémoire remplit les défis posés plus tôt, notamment en répondant à la question de recherche présentée. Néanmoins, il est évident qu'il présente certaines limites et ouvre la piste à d'autres recherches.

Dans un premier temps et concernant la méthodologie, je pense que mon échantillon aurait gagné en représentativité en intégrant davantage d'administratrices issues de coopératives flamandes. Toutefois, cela nécessite de pouvoir passer outre la barrière de la langue.

Ensuite, mon mémoire avait pour objectif de ne pas déposséder les administratrices de leurs expériences et de relater celles-ci, puisqu'aucune recherche de ce type n'existait. Néanmoins, ceci a probablement laissé trop peu de place à ma propre interprétation. Il n'a pas été aisé pour moi de trouver « ma place » et ainsi de tendre vers un équilibre.

En complément à cette étude, il pourrait être pertinent de se pencher sur le concept de travail bénévole et plus précisément son rôle dans la société, au même titre que le travail du

*care* remplit une fonction sociale non négligeable. Ces recherches pourraient permettre de questionner le concept de *travail*.

Dans un autre registre, élargir le terrain de recherche à l'ensemble de l'économie sociale pourrait également être pertinent à plusieurs égards. D'abord, cette branche de l'économie gagne en popularité et en importance, ce qui en fait un terrain stratégiquement pertinent afin d'étudier des problèmes contemporains tels que le travail ou les inégalités de genre. De plus, l'économie sociale étant plus vaste, cela donne l'occasion de réaliser davantage d'entretiens et de prendre en compte des facteurs plus variés, comme le secteur d'activité ou le statut de l'entreprise.

Toujours dans l'idée d'élargir le terrain de recherche, il me paraît pertinent de s'intéresser à d'autres fonctions au sein des entreprises de l'économie sociale. Quitter la gouvernance permettrait de mettre en perspective les données récoltées en fonction du « pouvoir » dont les personnes disposent.

Enfin, il est également intéressant de réaliser une étude quantitative afin de mieux comprendre et prendre en compte les enjeux d'inclusion. Le GT9 d'*escap*<sup>11</sup> se penche déjà, depuis presque un an, sur cette question. Dès lors, nous pourrions imaginer que leurs résultats puissent servir de base à une étude qualitative portant sur le genre et la diversité de l'économie sociale.

Enfin, il est possible de réaliser une étude portant plus largement sur la contribution (ou la volonté de contribution) de l'économie sociale à une société plus démocratique. Une telle recherche permettrait de critiquer la volonté émancipatrice et démocratique de l'économie sociale et les « effets pervers » d'une telle ambition. Dès lors, il s'agirait de réaliser une lecture critique de la démocratie en entreprise comme levier d'émancipation pour les femmes.

---

<sup>11</sup> *escap*—*Co-construire le changement vers une économie souhaitable*. (s. d.). *escap*. Consulté 17 avril 2023, à l'adresse <https://escap.be/>

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages et chapitres d'ouvrage**

- Alpheratz. (2018). *Grammaire du français inclusif*. Vent Solars Linguistique. <https://www.babelio.com/livres/Alpheratz-Grammaire-du-francais-inclusif/1141469>
- Berthelot, J.-M. (2012). 1 – Programmes, paradigmes, disciplines : Pluralité et unité des sciences sociales. In *Épistémologie des sciences sociales* (p. 455-519). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.berth.2012.01.0455>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241-258). Westport.
- Bureau, M.-C., Corsani, A., Giraud, O., & Rey, F. (2019). *Les zones grises des relations de travail et d'emploi*. Teseo. <https://www.teseopress.com/dictionnaire/>
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge.
- Ciccia, L. (2011). Invitation au voyage coopératif. In L. Ciccia, *Coopératives : Un modèle tout terrien* (p. 18-21). Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises. [http://www.gretransition.be/IMG/pdf/etude\\_2011\\_webdiffusion.pdf](http://www.gretransition.be/IMG/pdf/etude_2011_webdiffusion.pdf)
- Clair, I. (2012). *Sociologie du genre* (Armand Colin). Dunod.
- Coutrot, T., & Perez, C. (2021). A la recherche du sens du travail : Une analyse avec l'enquête Conditions de travail 2013. In C. Edey Gamassou & A. Mias, *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*. TeseoPress. <https://shs.hal.science/halshs-03207059>
- Cox, N., & Federici, S. (1975). *Counter-Planning from the Kitchen. Wages for housework a perspective on capital and the left* (New York Wages for Housework Committee). Falling Wall Press.
- Daly, M., & Lewis, J. (1998). Introduction : Conceptualising Social Care in the Context of Welfare State Restructuring. In J. Lewis, *Gender, Social Care and Welfare State Restructuring in Europe* (p. 1-24). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429455667-1>

- Degavre, F., & Saussey, M. (2017). Introduction. Les organisations d'ESS : un espace d'émancipation pour les femmes ? In M. Saussey, *Les femmes dans l'économie sociale et solidaire : Un idéal subordonné au genre ?* (Presses universitaires de Louvain, p. 9-16).
- Dorlin, E. (2008). Épistémologies féministes. In *Sexe, genre et sexualités* (Vol. 1-1, p. 9-31). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/sexe-genre-et-sexualites--9782130558897-p-9.htm>
- Dujarier, M.-A. (2021). *Troubles dans le travail : Sociologie d'une catégorie de pensée*. Humensis.
- Fausto-Sterling, A. (2003). *Les Cinq Sexes. Pourquoi mâle et femelle ne sont pas suffisants* (Petite Bibliothèque Payot). Payot et Rivages.
- Federici, S. (1975). *Wage against housework* (The Power of Women Collective). Falling Wall Press.
- Fraser, N. (2013). *Fortunes of Feminism : From State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*. Verso. <https://www.versobooks.com/en-gb/products/2305-fortunes-of-feminism>
- Galerand, E., & Kergoat, D. (2013). 4. Le travail comme enjeu des rapports sociaux (de sexe). In *Travail et genre dans le monde* (p. 44-51). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.marua.2013.01.0044>
- Garrau, M., & Le Goff, A. (2010). Introduction. In M. Garrau & A. Le Goff, *Care, justice et dépendance* (p. 5-10). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/care-justice-et-dependance--9782130576211-p-5.htm>
- Gilligan, C. (2008). *Une voix différente. Pour une éthique du care*. Flammarion, Champs Essais.
- Glorie, C., & Huppe, J. (2022). « Il faut trouver une nouvelle articulation entre le marché, la famille et l'état social ». Entretien avec Hélène Périer autour de *L'économie féministe* (2020). In *Mariages* (p. 229). Presses universitaires de Liège.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs : A Theory*. Simon & Schuster.

- Grassi, V. (2005). Sociologie compréhensive et phénoménologie sociale. In *Introduction à la sociologie de l'imaginaire* (p. 61-93). Érés. <https://www.cairn.info/introduction-a-la-sociologie-de-l-imaginaire--9782749203973-p-61.htm>
- Guérin, I. (2017). L'économie solidaire : Féminine ou féministe ? In M. Saussey, *Les femmes dans l'économie sociale et solidaire : Un idéal subordonné au genre ?* (Presses universitaires de Louvain, p. 35-52).
- Guérin, I., & Nobre, M. (2015). L'économie solidaire revisitée à la lumière du genre : Changement social ou subordination féminine ? In C. Verschuur, I. Guérin, & H. Guétat-Bernard (Éds.), *Sous le développement, le genre* (Objectifs Suds, Marseille., p. 425-448). [https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins\\_textes/divers18-08/010064558.pdf](https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers18-08/010064558.pdf)
- Guilbert, M., & Isambert-Jamati, V. (1956). *Travail féminin et travail à domicile*. Ed. du CNRS. <https://www.cnrseditions.fr/catalogue/sciences-politiques-et-sociologie/travail-feminin-et-travail-a-domicile/>
- Guionnet, C., & Neveu, É. (2021). Introduction. In *Féminins / Masculins: Vol. 3e éd.* (p. 3-34). Armand Colin. <https://www.cairn.info/feminins-masculins--9782200626846-p-3.htm>
- Hersent, M., & Laville, J. (2017). Initiatives solidaires de femmes et résistances. In M. Saussey, *Les femmes dans l'économie sociale et solidaire : Un idéal subordonné au genre ?* (Presses universitaires de Louvain, p. 17-30).
- Jami, I., & Sintomer, Y. (2009). 8. Fonder en théorie qu'il n'y a pas de hiérarchie des dominations et des luttes. In *Pensées critiques* (p. 131-152). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.mouve.2009.01.0131>
- Kergoat, D. (2000). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In *Dictionnaire critique du féminisme*. PUF.
- Kergoat, D. (2001). *Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe*. Graduate Institute Publications. <https://books.openedition.org/iheid/>  
<https://books.openedition.org/iheid/5419>

- Kergoat, D. (2005). Rapports sociaux et division du travail entre les sexes. In *Femmes, genre et sociétés* (p. 94-101). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.marua.2005.01.0094>
- Kergoat, D. (2010). Le rapport social de sexe de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. In *Les rapports sociaux de sexe* (p. 60-75). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.colle.2010.01.0060>
- Legrand, H., & Cleuziou, Y. R. du. (2016). *Penser avec le genre : Sociétés, corps, christianisme*. Lethielleux Editions.
- Lestien, A., Barré, A., Chalumeau, A., Bodet, C., Labadie, E., Manghi, E., Rouchon, E., Pleintel, L., Paternoster, Q., & Lamarche, T. (2019). *Fabriquer l'Égalité. Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'économie sociale et solidaire* (p. 112). Edition de L'Atelier. <https://hal.science/hal-02337127>
- Lewis, J. (Éd.). (1998). *Gender, Social Care and Welfare State Restructuring in Europe* (1st Edition). Routledge.
- Maruani, M. (2011). *Travail et emploi des femmes: Vol. 4ème édition*. La Découverte.
- N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Éditions L'Harmattan.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11—L'analyse thématique. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>
- Paperman, P., & Laugier, S. (2011). *Le souci des autres. Ethique et politique du care*. Ed. de l'EHESS.
- Parini, L. (2018). Essentialisme, anti-essentialisme et féminisme. In C. Verschuur (Éd.), *Genre, mouvements populaires urbains et environnement* (p. 45-47). Graduate Institute Publications. <https://doi.org/10.4000/books.iheid.5795>
- Rawlings, B., & Shaw, L. (2016). A continuing challenge : Women and leadership in co-operatives. In *Mainstreaming co-operation* (p. 111-130). Manchester University Press. <https://www.manchesterhive.com/downloadpdf/9781526100993/9781526100993.00012.pdf>

- Simonet, M. (2023). « Une femme au foyer ne travaille pas. » In *Idées reçues sur le travail* (p. 149-155). Le Cavalier Bleu. <https://doi.org/10.3917/lcb.dujan.2023.01.0149>
- Stojanović, N. (2013). Introduction. In *Dialogue sur les quotas* (Vol. 1-1, p. 21-45). Presses de Sciences Po. <https://www.cairn.info/dialogue-sur-les-quotas--9782724613766-p-21.htm>
- Stoller, R. (1968). *Sex and Gender. On the Development of Masculinity and Femininity*. Science House.
- Swaton, S., & de Poorter, M. (2015). Chapitre 1. Mouvement coopératif et coopératives. In *Économie sociale et solidaire* (p. 7-38). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0007>
- Tahon, M.-B. (2004). *Sociologie des rapports de sexe*. Presses universitaires de Rennes. <https://books.openedition.org/pur/https://books.openedition.org/pur/24319>
- Tronto, J. (2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*. La Découverte.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales: Vol. 6e éd.* Armand Colin.
- Van Hove, M. (2011). Les coopératives en Belgique. In L. Ciccía, *Dans Coopératives, un modèle tout terrien* (p. 46-65). Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises. [http://www.gretransition.be/IMG/pdf/etude\\_2011\\_webdiffusion.pdf](http://www.gretransition.be/IMG/pdf/etude_2011_webdiffusion.pdf)
- Vergès, F. (2019). *Un féminisme décolonial*. La Fabrique Editions.
- Verschuur, C., Guérin, I., & Hillenkamp, I. (2017). Pourquoi croiser l'économie féministe et l'économie sociale et solidaire ? In C. Verschuur, I. Guérin, & I. Hillenkamp (Éds.), *Une économie solidaire peut-elle être féministe ? : Homo œconomicus, mulier solidaria* (p. 21-28). Graduate Institute Publications. <http://books.openedition.org/iheid/6693>

## Articles scientifiques

- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), 125-147. <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0125>
- Allemand, I., Brullebaut, B., Ditter, J.-G., & Reboud, S. (2016). Les motivations des administrateurs des coopératives : Une question de gouvernance revisitée par les approches de la proximité. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 16. <https://hal-univ-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-01498533>
- Allemand, I., Brullebaut, B., & Raimbault, S. (2013). Exploring the Role of the Board of Directors in Cooperatives : Lessons for Microfinance. *Strategic Change*, 22(1-2), 79-93. <https://doi.org/10.1002/jsc.1923>
- Bailleau, P. (2017). Les Cinq Sexes. Pourquoi mâle et femelle ne sont pas suffisants, d'Anne Fausto-Sterling. *Actualités en analyse transactionnelle*, 158(2), 76-78. <https://doi.org/10.3917/aatc.158.0076>
- Baitan, M., & Rochat, S. (2019). La perte de sens au travail : Comment y faire face. *Gestion*, 44(2), 106-108. <https://doi.org/10.3917/riges.442.0106>
- Barbier, P., Fusulier, B., & Landour, J. (2020). L'articulation des temps sociaux : Une clé de lecture des enjeux sociaux contemporains. *Les Politiques Sociales*, 3-4(2), 4-8. <https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2020-2-page-4.htm>
- Baret, C., & Angélique, V. (2018, octobre 29). *Quelles pratiques de GRH pour colmater le tuyau percé? Une analyse de l'évaporation des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique à partir d'une étude de cas exemplaire*. 29ème congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), Lyon. <https://doi.org/10.2482691>

- Baril, A. (2007). De la construction du genre à la construction du « sexe » : Les thèses féministes postmodernes dans l'oeuvre de Judith Butler. *Recherches féministes*, 20(2), 61-90. <https://doi.org/10.7202/017606ar>
- Bastida, M., Pinto, L. H., Olveira Blanco, A., & Cancelo, M. (2020). Female Entrepreneurship : Can Cooperatives Contribute to Overcoming the Gender Gap? A Spanish First Step to Equality. *Sustainability*, 12(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su12062478>
- Bender, A.-F., Dang, R., & Scotto, M.-J. (2016). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 67-85. <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0067>
- Benelli, N., & Modak, M. (2010). Analyser un objet invisible : Le travail de care. *Revue française de sociologie*, 51(1), 39-60. <https://doi.org/10.3917/rfs.511.0039>
- Bennani, A. H., & Bertal, S. (2020). Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille : Revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), Article 1. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/200>
- Bercot, R. (2014). Rapports sociaux de sexe et appréciation du mal être au travail. *Raison présente*, 190(2), 19-29. <https://doi.org/10.3917/rpre.190.0019>
- Bereni, L. (2005). La parité, nouveau paradoxe des luttes féministes ? *L'Homme & la Société*, 158(4), 219-227. <https://doi.org/10.3917/lhs.158.0219>
- Berger-Douce, S. (2018). Former au management responsable pour donner du sens au travail et créer de la valeur partagée. *Post-Print*, Article emse-01713575. <https://ideas.repec.org//p/hal/journal/emse-01713575.html>
- Bertrand, M., Black, S., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling ? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(no.1), 191-239. <https://academic.oup.com/restud/article/86/1/191/5042274>

- Bibard, L. (2012). *Quand La Perte De Sens Met À Mort L'organisation*. 18(46), 317-330,365,374.  
<https://www.proquest.com/docview/1346356585/citation/75D8CEC5D5954038PQ/1>
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogène*, 225(1), 70-88.  
<https://doi.org/10.3917/dio.225.0070>
- Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57(1), Article 1.  
<https://doi.org/10.4000/sdt.1770>
- Castel, D., Lemoine, C., & Durand-Delvigne, A. (2011). Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 13-2, Article 13-2.  
<https://doi.org/10.4000/pistes.1788>
- Cauwet, S. (2020). L'entrepreneuriat des femmes dans l'économie sociale et solidaire : Une synthèse des points de vue des entrepreneures. *Vie & sciences de l'entreprise*, 210(2), 150-169. <https://doi.org/10.3917/vse.210.0150>
- Chênevert, D., & Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail : Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 63(1), 134-159. <https://doi.org/10.7202/018125ar>
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : Forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100(1), 143-172.  
<https://doi.org/10.3917/resg.100.0143>
- Costantini, A., & Sebillio, A. (2022). Gender Equality and Women Empowerment in Social Economy Enterprises : Enablers and Barriers. *CIRIEC Working Papers*, Article 2202.  
<https://ideas.repec.org/p/crc/wpaper/2202.html>
- Daune-Richard, A.-M., & Devreux, A.-M. (1992). Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique. *Recherches féministes*, 5(2), 7-30.  
<https://doi.org/10.7202/057697ar>

- Dauphin, S., & Letablier, M.-T. (2013). L'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale au cœur de l'eupéanisation des politiques familiales. *Informations sociales*, 175(1), 88-98. <https://doi.org/10.3917/inso.175.0088>
- Delphy, C. (1981). Le patriarcat, le féminisme et leurs intellectuelles. *Nouvelles Questions Féministes*, 2, 58-74. <https://www.jstor.org/stable/40619325>
- Delphy, C. (1993). Rethinking sex and gender. *Women's Studies International Forum*, 16(1), 1-9. [https://doi.org/10.1016/0277-5395\(93\)90076-L](https://doi.org/10.1016/0277-5395(93)90076-L)
- Delphy, C. (2012). Rapports de sexe, genre et rapports sexuels. *Sociologie*, N°3, vol. 3, Article N°3, vol. 3. <https://journals.openedition.org/sociologie/1629?lang=en>
- Delphy, C. (2020). La longue durée de l'exploitation domestique [Review of *La longue durée de l'exploitation domestique*, par A. Quierren]. *Multitudes*, 79(2), 205-210. <https://doi.org/10.3917/mult.079.0205>
- Delphy, C. (2021). Faire payer les hommes ? Rémunérer le travail domestique n'est pas la solution. *Travail, genre et sociétés*, 46(2), 185-188. <https://doi.org/10.3917/tgs.046.0185>
- Désert, M. (2014). Vers l'égalité femmes-hommes dans l'ESS? Lutttes et engagements en faveur de l'égalité des sexes dans le tiers-secteur en France. *Working Papers, Pour la Solidarité*, 25. [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-3121\\_fr.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3121_fr.html)
- Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif: Histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2370-2371(5-6), 5-58. <https://doi.org/10.3917/cris.2370.0005>
- Doucet, M.-C. (2009). Théories du comportement humain et configurations sociales de l'individu. *Sociologie et sociétés*, 41(1), 35-53. <https://doi.org/10.7202/037906ar>
- Esteban-Salvador, L., Gargallo-Castel, A., & Pérez-Sanz, J. (2019). The presidency of the governing boards of cooperatives in Spain: A gendered approach. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 7(1), 34-41. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.03.002>
- Federici, S. (2021). Du « salaire au travail ménager » à la politique des communs (H. Windish & M. Simonet, Trad.). *Travail, genre et sociétés*, 46(2), 179-184. <https://doi.org/10.3917/tgs.046.0179>

- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles. *VST - Vie sociale et traitements*, 109(1), 22-29. <https://doi.org/10.3917/vst.109.0022>
- Fouquet, F. (2021). Pourquoi valoriser le travail domestique? *Cambouis*, 14. <https://doi.org/10.52983/crev.vi0.33>
- Freudiger, N., Fierz, S., Hertig, P., & Bugnard, P.-P. (2006). *Modes de raisonnement et phénomènes contemporains : Les schèmes de Berthelot à l'épreuve des savoirs scolaires en EDD*. Communication faite aux Journées d'études des didactiques de l'histoire et de la géographie, Reims.
- Galia, F., & Zenou, E. (2013). La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation. *Management & Avenir*, 66(8), 152-181. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0152>
- Gallot, F., & Simonet, M. (2021). Introduction. *Travail, genre et sociétés*, 46(2), 173-177. <https://doi.org/10.3917/tgs.046.0173>
- Grobon, S., & Skandalis, D. (2014). Quotient familial, quotient conjugal, impôt individualisé : Quels sont les enjeux du débat ? *Regards croisés sur l'économie*, 15(2), 251-257. <https://doi.org/10.3917/rce.015.0251>
- Guérin, I. (2003). Économie solidaire et inégalités de genre : Une approche en termes de justice sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 289, 40-56. <https://doi.org/10.7202/1022176ar>
- Guérin, I., Hillenkamp, I., & Verschuur, C. (2019). L'économie solidaire sous le prisme du genre : Une analyse critique et possibiliste. *Revue Française de Socio-Économie*, 22(1), 107-124. <https://doi.org/10.3917/rfse.022.0107>
- Guéry, B. (2022). Travailler en toute immunité : Actualité et anthropologie de la bureaucratie. *Transversalités*, 161(2), 81-93. <https://doi.org/10.3917/trans.161.0081>

- Hillenkamp, I., Guérin, I., & Verschuur, C. (2014). The solidarity economy and feminist theories : Possible paths to a necessary convergence. *Revista de Economia Solidaria, ACEESA*, 4-43.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279222>
- Hirata, H. (2011). Genre, travail et care : L'état des travaux en France. *RELET - Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 16(26), Article 26. <http://alast.info/relet/index.php/relet/article/view/140>
- Jackson, S. (2015). Gender, sexuality and heterosexuality : The complexity (and limits) of heteronormativity. *Nouvelles Questions Feministes*, 34(2), 64-81. [https://www.cairn-int.info/article.php?ID\\_ARTICLE=E\\_NQF\\_342\\_0064](https://www.cairn-int.info/article.php?ID_ARTICLE=E_NQF_342_0064)
- Jami, I. (2008). Judith Butler, Gender Theorist. *Cahiers du Genre*, 44(1), 205-228. [https://www.cairn-int.info/article.php?ID\\_ARTICLE=E\\_CDGE\\_044\\_0205](https://www.cairn-int.info/article.php?ID_ARTICLE=E_CDGE_044_0205)
- Laurent, M.-É., Taskin, L., & Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII(73), 63-83. <https://doi.org/10.3917/rips1.073.0063>
- Letablier, M.-T. (2001). Le travail centré sur autrui et sa conceptualisation en Europe. *Travail, genre et sociétés*, 6(2), 19-41. <https://doi.org/10.3917/tgs.006.0019>
- Lodhia, S. V. (2009). *Gender Inequality in Decision Making in Cooperatives : A Cross National Study of Asia and Pacific Countries*. 15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1370967>
- Martin, C. (2008). Qu'est-ce que le social care ? Une revue de questions. *Revue Française de Socio-Économie*, 2(2), 27-42. <https://doi.org/10.3917/rfse.002.0027>
- Méda, D. (2005). Concilier travail et famille. Deux valeurs fortes en concurrence. *Informations sociales*, 128(8), 60-71. <https://doi.org/10.3917/inso.128.0060>
- Messing, K. (2014). Genre, sexe et exigences physiques des emplois. Faut-il choisir entre égalité et santé ? *Raison présente*, 190(2), 31-41. <https://doi.org/10.3917/rpre.190.0031>

- Miller, G. R. (2012). "Gender Trouble": Investigating Gender and Economic Democracy in Worker Cooperatives in the United States. *Review of Radical Political Economics*, 44(1), 8-22. <https://doi.org/10.1177/0486613411418049>
- Monney, V., Fillieule, O., & Avanza, M. (2013). The Sufferings of the Quota Woman. *Travail, genre et sociétés*, 30(2), 33-51. [https://www.cairn-int.info/article.php?ID\\_ARTICLE=E\\_TGS\\_030\\_0033](https://www.cairn-int.info/article.php?ID_ARTICLE=E_TGS_030_0033)
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : Donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>
- Mouzon, C. (2021). « Les frontières du travail sont un enjeu de lutte dans les rapports sociaux ». *L'Économie politique*, 92(4), 8-20. <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2021-4-page-8.htm>
- Nakano Glenn, E. (2016). Pour une société du care (S. Sofio, Trad.). *Cahiers du Genre*, HS 4(3), 199-224. <https://doi.org/10.3917/cdge.hs04.0199>
- Nautet, M., & Piton, C. (2021). How does parenthood affect the careers of women and men? *NBB Economic Review*, 1-23. [nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2021/ecoreviii2021\\_h7.pdf](http://nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2021/ecoreviii2021_h7.pdf)
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors : Going beyond the surface. *Corporate governance: An international review*, 18 (2), 136-148. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Nippierd, A. (2012). Gender Issues in Cooperatives. *ILO*, 6. <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/genderissues.pdf>
- Pailhé, A., & Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer : Quel genre d'arrangements ? *Travail, genre et sociétés*, 24(2), 29-46. <https://doi.org/10.3917/tgs.024.0029>
- Parente, C., & Martinho, A. L. (2018). The "Places and Non-places" Held by Women in Social Economy Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1274-1282. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9942-1>

- Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2018). The Board of Directors : Governance and Accountability Issues. *Revue d'économie financière*, 130(2), 163-180. [https://www.cairn-int.info/article.php?ID\\_ARTICLE=E\\_ECOFI\\_130\\_0163](https://www.cairn-int.info/article.php?ID_ARTICLE=E_ECOFI_130_0163)
- Scott, J., & Varikas, E. (1988). Genre : Une catégorie utile d'analyse historique. *Les cahiers du GRIF*, 37(1), 125-153. <https://doi.org/10.3406/grif.1988.1759>
- Silvera, R. (2021). Recognizing domestic work without necessarily monetizing it. *Travail, genre et sociétés*, 46(2), 189-193. <https://www.cairn-int.info/journal-travail-genre-et-societes-2021-2-page-189.htm>
- Simonet, M. (2022). « Wages for ». Une approche féministe du salaire comme puissance subversive. *Salariat*, 1(1), 87-100. <https://www.cairn.info/revue-salariat-2022-1-page-87.htm>
- Stockemer, D., & Byrne, M. (2012). Women's Representation around the World: The Importance of Women's Participation in the Workforce. *Parliamentary Affairs*, 65, 802-821. <https://doi.org/10.1093/pa/gsr063>
- St-Onge, S., & Magnan, M. (2013). Les femmes au sein des conseils d'administration : Bilan des connaissances et voies de recherche futures. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-1, Article 16-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.1292>
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 57(3), 491-516. <https://doi.org/10.7202/006887ar>
- Tabet, P. (1998). La Construction Sociale de l'inégalité des Sexes. *La Construction Sociale de l'inégalité Des Sexes*, 1-208. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5100116>
- Thapa, B. K. (2017). Gender Issues in Cooperative Societies of Ilam. *Journal of Advanced Academic Research*, 3(2), 22-28. <https://doi.org/10.3126/jaar.v3i2.16752>
- Toé, M. (2014). Diversité du genre et gouvernance des entreprises. Les déterminants endogènes. *Revue française de gestion*, 238(1), 153-178. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.153-178>

- Wharton, A. S. (2004). Femmes, travail et émotions : Concilier emploi et vie de famille. *Travailler*, 12(2), 135-160. <https://doi.org/10.3917/trav.012.0135>
- Zancarini-Fournel, M. (2010). Condition féminine, rapports sociaux de sexe, genre.... *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 32, Article 32. <https://doi.org/10.4000/clio.9851>
- Zannad, H. (2009). GRH et genre : Les défis de l'égalité hommes-femmes, Sous la direction d'Annie Cornet, Jacqueline Laufer et Sophia Belghiti-Mahut, Paris : Vuilbert Éditeur, 2008, 245 p., ISBN 2-7117-6934-8. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(2), 347-350. <https://doi.org/10.7202/037929ar>

## Thèses et mémoires

- Bigey, C. (2020). *Prendre en compte les besoins des femmes qui entreprennent dans l'Économie Sociale et Solidaire pour contribuer à une meilleure égalité des chances* [Master Thesis, Université de Bordeaux]. <https://crisalidh.u-bordeaux.fr/Download/News/PieceJointeInfo/fichier/2560.pdf>
- Boudreau, M. (2019). *Les caractéristiques du genre dans la constitution des conseils d'administration et la performance des coopératives financières du Québec* [Master Thesis, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/13517/>
- Dragan, A. (2018). *Émergence et structuration de l'économie sociale et solidaire en Roumanie* [Thesis]. Editura Universității de Vest.
- Kabengwa, J. (2017). *Quels sont les impacts des stéréotypes de genre sur l'emploi et le travail rémunéré des femmes ?* [Master Thesis]. Université catholique de Louvain.
- Olivier, P. I. (2017). *Les femmes dans l'économie sociale et solidaire. Vers une économie Yin-Yang* [Master Thesis, Ecole supérieure de commerce et développement]. [https://www.academia.edu/34607066/Les\\_femmes\\_dans\\_l%27%C3%A9conomie\\_sociale\\_et\\_solidaire\\_vers\\_une\\_%27%C3%A9conomie\\_Yin\\_Yang](https://www.academia.edu/34607066/Les_femmes_dans_l%27%C3%A9conomie_sociale_et_solidaire_vers_une_%27%C3%A9conomie_Yin_Yang)

## Rapports

- Boivin, P., & Stokkink, D. (2016). *Les coopératives en Europe* (Note d'analyse, p. 20). Pour la solidarité. [https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-cooperatives-eu\\_0.pdf](https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-cooperatives-eu_0.pdf)
- Bourven, M. (2007). *La place des femmes dans les lieux de décision : Promouvoir la mixité* [Notes d'Iéna N°258]. [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Fiches/2007/NI\\_2007\\_06\\_monique\\_bourven.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Fiches/2007/NI_2007_06_monique_bourven.pdf)
- Casse, C., & De Troyer, M. (2020). *Genre, conditions de travail et santé. Qu'est-ce qui a changé ?* (N° 143). ETUI.
- Conseil National des Cress. (2019). *Publication d'une étude sur l'égalité femmes-hommes dans les instances de gouvernance de l'ESS*. Conseil National des Cress. <https://www.ess-france.org/publication-d-une-etude-sur-l-egalite-femmes-hommes-dans-les-instances-de-gouvernance-de-l-ess>
- Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. (2021). *L'égalité femmes-hommes dans l'ESS* (Rapport triennal 2021-2024; p. 96). Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. [https://drive.google.com/file/d/1Yuu2MikUEuvwxJebTGHcGzuagTJsBBxO/view?usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/1Yuu2MikUEuvwxJebTGHcGzuagTJsBBxO/view?usp=embed_facebook)
- Davoine, L., & Méda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : Une singularité française?* <https://hal.science/hal-00276220>
- Dessy, E. (2022). *Le genre, angle mort de l'économie sociale ? Recommandations et pistes d'action pour une approche genre dans l'économie sociale en Région wallonne* (p. 64) [Rapport de recherche]. CES - Centre d'Économie Sociale - ULiège. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/297733>
- Hollebecq, H., & Jacobs, L. (2018). *Nouvelle législation sur la société coopérative* (N° 24; Accounting & Fiscaliteit, p. 8). CERA. [https://www.cera.coop/de/genossenschaften/info-et-recherche/documentation-et-publications/2018/20180621\\_nf\\_de-coop-vennootschap-vandaag-en-morgen](https://www.cera.coop/de/genossenschaften/info-et-recherche/documentation-et-publications/2018/20180621_nf_de-coop-vennootschap-vandaag-en-morgen)

- Hollebecq, H., & Jacobs, L. (2019). *De coöperatieve vennootschap: Enkel voor echte coöperaties?* (N° 31; Accounting & Fiscaliteit, p. 6). CERA. [https://www.cera.coop/nl/cooperaties/info-en-onderzoek/documentatie-links-onderzoek/2019/20190926\\_n\\_de-cv-enkel-voor-echte-coops](https://www.cera.coop/nl/cooperaties/info-en-onderzoek/documentatie-links-onderzoek/2019/20190926_n_de-cv-enkel-voor-echte-coops)
- Huchet, E., Marquet, A.-C., & Tancau, M. (2015). *L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique. Entre entreprise sociale et classique: Se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité* (Études & Dossiers. RSE & Diversité, p. 73). Pour la solidarité.
- IEFH. (2021). *L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique. Rapport 2021* (p. 1-97). Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH). [https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/136\\_-\\_rapport\\_ecart\\_salarial\\_2021\\_0.pdf](https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/136_-_rapport_ecart_salarial_2021_0.pdf)
- ILO COOP. (2014). *Leveraging the cooperative advantage for women's empowerment and gender equality* (N° 1; Cooperatives and the World of Work Series, p. 1-4). ILO COOP. [https://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS\\_307217/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS_307217/lang--en/index.htm)
- Marlier, Z. (2022a). *Présence et quotas de femmes dans les conseils d'administration des coopératives belges* (Unpublished document.; p. 17). Université de Mons.
- Marlier, Z. (2022b). *Women, cooperatives and boards: How are the cooperative principles reflected in the experiences of women on boards?* (Research project proposal. Unpublished document.; p. 17). KU Leuven.
- McMurtry, S., & McMurtry, J. J. (2015). *Advancing gender equality: The co-operative way*. ILO. [https://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS\\_379095/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS_379095/lang--en/index.htm)
- Observatoire national d'ESS France. (2022). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les coopératives* (p. 12). CoopFR. [https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/CoopFR\\_EgaliteproFH-OK.pdf](https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/CoopFR_EgaliteproFH-OK.pdf)
- Sens dessus dessous. Enquête sur le sens du travail* (p. 7). (2022). So many ways.
- Staessens, M., Dufays, F., & Billiet, A. (2021). *Belgian Cooperative Monitor 2021*. CERA. <https://feb.kuleuven.be/drc/kco/uploads/belgian-cooperative-monitor-2021-nl>

## Autres publications (articles de journaux, décrets, etc.)

Aris, G. (2013). *Challenging Barriers to Women's Leadership in Cooperatives*. Land O'Lakes International Development. <http://agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Challenging%20Barriers%20to%20Women's%20Leadership%20in%20Cooperatives>

Bargain, O., & Lo Blue, M. (2021). *Coûts économiques des inégalités de genre dans le marché du travail au Maroc*.

Code des sociétés et des associations, n° 40586, 33239 (2019). [http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2019/04/04\\_1.pdf#Page53](http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2019/04/04_1.pdf#Page53)

Collins English Dictionary. (2023). *Commitment definition and meaning*. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/commitment>

Delphy, C. (1978, janvier 1). Le mariage et le travail non rémunéré. *Le Monde diplomatique*, 16. <https://www.monde-diplomatique.fr/1978/01/DELPHY/34577>

Directive (EU) 2022/2381, L 315/44 (2022). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>

Dussuet, A. (2013). *La mesure du travail : Une question de genre ? Analyse des processus de dé-valorisation du « travail domestique »*. [https://metices.centresphisoc.ulb.be/sites/default/files/centre\\_metices/uploads/DUSSUET.pdf](https://metices.centresphisoc.ulb.be/sites/default/files/centre_metices/uploads/DUSSUET.pdf)

Femmes et tâches domestiques : La répartition des « rôles » fait encore du surplace. (2020, avril 1). *CALepin.be*. <https://calepin.be/femmes-et-taches-domestiques-la-repartition-des-roles-fait-encore-du-surplace/>

Lindgaard, J., & Confavreux, J. (2018, avril 16). David Graeber : «Il faut ré-imaginer la classe ouvrière». *Mediapart*. <https://www.mediapart.fr/journal/culture-idees/160418/david-graeber-il-faut-re-imaginer-la-classe-ouvriere>

Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises

publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale, Pub. L. No. 2011003317 (2011). [https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-28-juillet-2011\\_n2011003317.html](https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-28-juillet-2011_n2011003317.html)

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, 2011-103 (2011). <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000023487662/>

Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2017). *Gender Quota and Inequalities inside the Boardroom*. <https://hal-polytechnique.archives-ouvertes.fr/hal-01618949>

### **Sites internet (webographie)**

Belgium.be. (2020). *Economie sociale* / Belgium.be. [https://www.belgium.be/fr/economie/developpement\\_durable/economie\\_durable/modeles\\_economiques\\_innovants/economie\\_sociale](https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/modeles_economiques_innovants/economie_sociale)

Chevallier, E. (2020, mai 25). *La crise de la Covid-19 remet en question le sens que l'on donne à son travail*. The Conversation. <http://theconversation.com/la-crise-de-la-covid-19-remet-en-question-le-sens-que-lon-donne-a-son-travail-136895>

Economie Sociale. (2018, septembre 20). *Economie Sociale / Définition*. Economie Sociale. <https://economiesociale.be/decouvrir/definition>

escap. (2021, décembre 1). *escap—Co-construire le changement vers une économie souhaitable*. escap. <https://escap.be/>

ICA. (2018). *Identité, valeurs et principes coopératifs*. International Cooperative Alliance (ICA). <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

Statbel. (2023a, mars 29). *Emploi et chômage* / Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

Statbel. (2023b, mars 29). *Le travail à temps partiel* / Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/le-travail-temps-partiel>

## ANNEXES

### Annexe 1 : Guide d'entretien

THÈMES	Indicateurs	Questions et sous questions
0. INTRODUCTION	<b>Contexte</b>  <b>Anonymat et RGPD</b>  <b>Enregistrement</b>	<p>Bonjour. Vous allez bien ? Je vous propose, pour commencer, de revenir rapidement sur le contexte de cet entretien ? Je suis étudiante dans le Master en transitions et innovations sociales, à l'UMONS, et je réalise mon mémoire sur les engagements des femmes dans les conseils d'administration des coopératives belges. J'ai d'ailleurs réalisé mon stage cet été au centre de recherche sur l'entrepreneuriat coopératif de la KU Leuven, je ne sais pas si vous connaissez ? Donc voilà pour ma rapide présentation, vous avez des questions ?</p> <p>Notre entretien est anonyme, on ne pourra pas identifier qui est la personne « qui parle » ou de quelle coopérative elle vient. D'ailleurs je vais vous envoyer un document qui explique cela ainsi que la protection des données, vous pourrez me le renvoyer signé par mail ?</p> <p>Est-ce que je peux enregistrer l'entretien ? C'est simplement pour moi, pour que je me souvienne mieux de notre discussion.</p>

<p><b>I. CONTEXTE, TRAJECTOIRE ET PARCOURS</b></p>	<p><b>Informations de base sur la coopérative dans laquelle elle s'est engagée</b></p> <p><b>L'historique professionnel, les potentielles bifurcations, le niveau scolaire</b></p> <p><b>Parcours au sein de la coopérative</b></p>	<p>Parlez-moi de la coopérative dans laquelle vous êtes active</p> <p><i>Nombre d'employé.e.s ?</i></p> <p><i>Date de création ?</i></p> <p>Parlez-moi de votre parcours professionnel</p> <p><i>Quel diplôme/formation avez-vous ?</i></p> <p>Comment êtes-vous arrivée dans la coopérative ?</p> <p><i>Et quand ?</i></p> <p>Comment êtes-vous devenue administratrice ?</p> <p><i>Pourquoi ?</i></p> <p><i>Qu'est-ce que vous a apporté ? (Empowerment, valorisation, rémunération ?)</i></p>
<p><b>II. CA</b></p>	<p><b>Informations de base sur le fonctionnement du CA de la coopérative, sa composition, les rôles...</b></p>	<p>Comment fonctionne le CA ?</p> <p><i>Parlez-moi de sa composition (Genre, origine sociale, niveau scolaire ? Président.e ?)</i></p> <p><i>Parlez-moi du travail en sous-groupe</i></p> <p><i>Quels sont les moments forts ? Comment fonctionne-t-il dans ces moments-là ?</i></p> <p>Comment assumez-vous vos tâches ?</p> <p><i>Quel est votre rôle dans tout ce travail ?</i></p>





## **Annexe 2 : Retranscriptions des entretiens**

### Entretien 1

Officiellement, dans le CA depuis mais 1 mais en réalité depuis 3 ans. J'ai pris contact avec eux parce que ça m'intéressait, puis j'ai voulu aider...

Je n'ai pas de problème à travailler avec des hommes.

Je ne suis pas sûre de me réinvestir dans une autre coopérative mais ça pourrait être intéressant, dans des coopératives citoyennes d'énergie. Je pourrais apprendre des choses, puisqu'ici je n'apprends pas grand-chose. Il y a un monsieur qui prend beaucoup la parole et qui prend de la place, mais je pense qu'il faut surtout le même niveau intellectuel que lui. L'âge joue aussi.

Beaucoup de femmes ne se sentent pas légitimes (syndrome de l'imposteur), il y a aussi la charge mentale, elles vivent d'abord pour leur famille.

J'ai pas trouvé d'équilibre entre vie privée, professionnelle et la coopérative.

Le côté horizontal et partage du pouvoir me plait, le fait d'être un groupe, de pas être toute seule.

J'ai 36 ans.

### Entretien 2

C'est une vraie question, ça m'intéresse.

Quand on entre dans ce monde-là on a souvent plus de flèches à son arc...

Dans CA de \*\*\*\*\* \*\*\*\* : 7 hommes

J'ai fait toute ma carrière dans une entreprise puis, au moment où elle a été revendue, j'en ai profité pour faire un changement dans ma carrière. J'ai repris des études pour faire un master en gestion durable de l'énergie. Je voulais avoir une fonction qui sert à la collectivité. J'avais postulé pour être dans le CA, j'ai un mi-temps en recherche à l'université et je suis à mi-temps directrice de \*\*\*\*\* \*\*\*\*. C'est un choix de travailler dans les coopératives, ça permet une meilleure répartition des richesses et du pouvoir, qui ne dépend de l'investissement financier et c'est plus accessible à tous les citoyens.

Ça fait depuis janvier 2022 que je suis officiellement dans le CA. J'ai été dans 7 CA non-coopératifs.

Dans la partie énergie, ce qui m'intéresse le plus c'est le bâtiment. Quand j'ai fait mon mémoire, j'ai cherché une coopérative dans ce secteur. Après les échanges, j'ai voulu y consacrer du temps et donc j'ai postulé.

C'est très bienveillant dans les coopératives.

Ils avaient besoin de compétences que je maîtrise, donc ça a facilité l'intégration.

Pour la suite, c'est une question de temps, mais je voudrais continuer à m'investir dans ces deux coopératives, pourquoi pas en monter une un jour ou m'investir dans d'autres si j'ai le temps.

Pour \*\*\*\*\*, ça me prend entre 2 et 4h par semaine. On se voit tous les deux mois. On est 5 dans ce CA : il n'y a que des hommes, des personnes qui ont des niveaux d'études très avancés, souvent dans des secteurs techniques. Il y a peu de diversité culturelle.

On fait attention à la charge de travail parce qu'on est tous bénévoles. On a un peu chacun nos spécialités.

Quand on demande la parole, on l'a et on nous écoute. Ça n'est pas toujours le cas dans les CA des entreprises non-coopératives.

Je n'ai pas ressenti, en coopérative, de différences liées à mon genre.

Je suis la plus jeune dans le CA de \*\*\*\*\*.

Je trouve que, en tant que femme, on a une vision différente, je pense que si on était 2 ou 3 on aurait plus de poids pour influencer la manière de fonctionner. Je trouve qu'il manque de femmes dans les CA. Surement parce qu'elles se remettent plus en question que les hommes, elles n'ont pas le temps à cause de l'organisation de la famille, la famille est la priorité, le secteur joue surement. Pour moi, les quotas c'est l'idéal, c'est ce qu'il faut ! Mais on ne pourrait pas le contraindre parce qu'on ne trouve pas... Il y a des interprétations différentes pour expliquer le fait que les femmes ne se présentent pas : les hommes expliquent ça par le fait que les femmes sont moins intéressées par les domaines techniques mais ça n'est pas nécessaire d'avoir uniquement des compétences techniques...

En termes de gestion du temps, on prend en compte les contraintes de chacun, la parentalité par exemple. Ce qui est nouveau pour moi, dans les autres CA, ça n'était pas le cas.

Moi, j'ai un enfant de 13 ans, je suis seule avec un enfant. Il est déjà assez autonome. Je fais très attention à la vie privée. Le weekend, c'est le weekend, je ne fais pas mes mails etc. Je ne transige pas là-dessus. C'est mon équilibre. Je travaille beaucoup mais adore ça, je suis prise dans l'engrenage. L'équilibre n'est pas parfait mais ça me convient pour le moment.

C'était très important de travailler en coopérative et dans le secteur de l'énergie, ça touche à mes valeurs écologiques... Puis on a du sens social, organisationnel, on est plus dans une organisation capitaliste de base où 2 ou 3% des gens qui ont 90% des richesses... C'est un meilleur équilibre social, on travaille en collectif, on fait intervenir l'humain, l'aspect démocratique est plus développé... C'est peut-être plus complexe... Mais je trouve ça plus riche !

Je suis tombée dans le CA de mon ancienne entreprise assez naturellement... ça donne une autre vue de la société. Je trouve ça assez passionnant, cette approche plus stratégique. Quand j'ai changé de "vie", de carrière, c'est quelque chose que je voulais retrouver.

Peut-être que ça bloque sur la transparence de ce qu'il se passe dans les CA, on pense qu'il faut avoir fait des études, on ne voit pas ce qu'on peut apporter, on ne sait pas si on sera entendu.e... Mais on a besoin d'autres profils, quand on regarde notre comm', on voit que c'est fait par des ingénieurs, pour des ingénieurs... C'est pour ça qu'on a besoin de femmes, de plus jeunes, d'autres milieux culturels...

Je me suis déjà engagée dans des associations, mais pas dans le politique, c'est un choix. Dans les associations il y a souvent juste un côté humain, les coopératives sont plus complètes, il y a le côté humain, technique... Les coopératives ont aussi un rôle social.

On a 5 employés. J'ai déjà envoyé des stagiaires travailler avec eux, notamment une étudiante noire. Ça ajoute beaucoup de diversité au niveau de son approche, de son âge...

J'ai 39 ans.

Pour les autres administrateurs, dans d'autres secteurs, il y aurait majoritairement des femmes.

Il faut sensibiliser, pour nous, savoir comment avoir des femmes dans les CA, une vision qui aide à changer les choses, des pistes de solutions...

### Entretien 3

Je suis travailleuse et administratrice de \*\*\*\*\*. On est 4 dans le CA, dont 3 travailleur.euse.s. Le CA ne fonctionne pas encore comme il devrait. Beaucoup est décidé directement par les travailleurs. Je suis aussi dans le CA de deux ASBL et dans mon entreprise.

Cobea c'est de la création de sites internet...

On fonctionne en gouvernance partagée, on fonctionne à l'horizontale, tout le monde ne décide pas de tout parce qu'on a des tâches définies mais on est transparent, on partage avec tout le monde et les décisions importantes sont prises avec toute l'équipe. On est tous payés la même chose, il n'y a pas d'inégalité salariale.

Il y a 9 travailleurs, tous indépendants. Il y a 5 femmes et 4 hommes.

La coopérative existe depuis 5 ans, avant c'était une entreprise classique.

Je suis coopératrice depuis presque 4 ans, j'étais d'abord cliente, et je suis passée travailleuse y a 3,5 ans. Et ça fait 1,5 an dans le CA. J'ai rejoint parce que ça m'intéresse d'avoir une autre vue, plus dans la stratégie et moins dans le quotidien, de prendre du recul.

J'ai beaucoup changé de directions dans mon parcours professionnel. J'ai longtemps travaillé comme styliste, puis comme graphiste, dans le web design, je suis fort autodidacte. J'ai aussi une marque d'accessoires en laine de Mérinos. Je combine différentes choses, je me considère comme multipassionnée.

Dans la coopérative, j'ai le rôle RH.

On aimerait avoir plus de diversité dans les administrateurs.

Pour le moment, il n'y a eu que 4 réunions, on ne consacre pas encore assez de temps.

Je ne sais pas si c'est le fait d'être une femme, mais je suis plus introvertie, j'écoute et puis je parle si vraiment j'ai quelque chose à ajouter, je ne vais pas prendre la parole tout le temps. Il y en a qui le font, des hommes et des femmes, je pense que ça ne change quelque chose. C'est plus la personnalité qui fait que le fait d'être une femme ou un homme.

La situation est peut-être un peu mieux chez \*\*\*\*\* qu'ailleurs, mais c'est des situations très différentes, il y a moins de femmes dans les autres.

Il y a peut-être un rapport au pouvoir qui est plus masculin...

Pour moi, les quotas c'est bien mais pas trop, c'est important d'avoir une mixité mais en imposant, on force des choses qui ne se font pas naturellement, après on se retrouve avec des personnes qui sont là pour la mixité et je trouve ça un peu dommage.

Avoir une mixité ça permet une meilleure représentation des travailleurs, ça donne aussi une autre vue, différents points de vue.

Dans le CA, on a des niveaux d'étude universitaire, autour de la quarantaine, blancs...

Je suis séparée avec deux enfants et remise en couple, 16 et 14 ans.

J'essaie que mon travail, ma vie personnelle, soient en cohésion avec mes valeurs. Chez \*\*\*\*\*, on a des valeurs fortes qui collent à nos propres valeurs. C'est un ensemble, tout influence tout.

On fait attention à adapter les réunions du CA à la parentalité, un administrateur est papa de 2 petits...

Je voulais recréer un mode de travail qui colle à mes valeurs et à mon mode de vie, plutôt de que modifier mon mode de vie...

Je veux continuer à m'investir pour \*\*\*\*\*.

J'ai 44 ans.

## Entretien 4

\*\*\*\*\* accorde des prêts dans le sud. Ça existe depuis 1994. Il y a 34 travailleurs.

On fait des prêts pour des projets dans le Sud.

Mon parcours professionnel est un peu bizarre. Je suis bioingénieure. J'ai fait un doctorat, une étude de terrain au Mali, sur la gestion sociale de l'eau. J'ai changé de domaine. J'ai travaillé 2 ans chez \*\*\*. Puis j'ai quitté pour un courtier, pendant 6 ans. J'ai rejoint le CA à ce moment. J'étais coopératrice depuis mes études. Ils ont fait un appel et j'ai candidaté. J'ai ensuite monté mon propre projet dans un autre secteur. Je me suis aussi engagée dans le CA d'une autre ASBL. J'ai plusieurs engagements sociaux.

Ça va faire 11 ans que je suis dans le CA. Ça fait 3 ou 4 ans que je suis présidente.

J'ai voulu rejoindre le CA parce que j'étais déjà coopératrice, le contenu m'intéresse, j'aime aussi développer l'aspect stratégique et j'ai baigné dans les engagements sociaux, notamment de ma mère.

On est 4 femmes et 5 hommes, universitaires, blancs, on doit y travailler. Ça va de 40 à 60 ans, environ.

J'ai 44 ans.

Ça me prend entre plusieurs heures par semaine et quelques heures par mois. Il y a aussi une grosse charge mentale. J'ai tendance à sous-estimer en fait... ça me prend environ un jour par semaine... Maintenant je suis indépendant, j'organise mon temps comme je veux, j'ai plus les mains libres. Maintenant, on a mis en place des mandats.

Il y a 5 réunions par an et l'AG.

On a établi une liste des profils qu'il faut dans le CA.

Il y a des comités dans le CA, certains plus éphémères.

Je ressens des différences entre les hommes et les femmes, notamment les attentes qu'on peut avoir, les gens sont plus rassurés quand ce sont des hommes. C'est difficile de mettre le doigt dessus mais oui. Les hommes ont plus d'opportunités, quand on en donne aux femmes, c'est un processus très conscient, "il faut qu'on travaille là-dessus". Je pense que chez \*\*\*\*\*, la situation est mieux que

dans le reste de la société mais c'est le résultat d'un processus conscient, ça ne va pas de soi, on choisit de le faire...

Peu de femmes se présentent, elles ne se voient pas elles-mêmes à ces fonctions, on doit aller les chercher. Quand on lance un appel, 10 hommes se présentent pour 1 femme. Mais ça vaut la peine d'aller les chercher, on a une très bonne ambiance, je peux comparer avec d'autres CA, on a un bon esprit de groupe, notamment grâce à la diversité. Et puis, les structures sociales de la société... c'est "nature ou culture"?, il y a sûrement un aspect lié à la société, au mari/partenaire, mais ça n'est pas un manque de compétences !

Pour moi, les quotas c'est bien car ça donne une meilleure atmosphère, il faut un quota pour arriver à ça, j'ai eu une autre expérience en CA, l'atmosphère était très différente, ils voulaient davantage montrer leur intelligence que contribuer au futur de l'organisation... Les réseaux de mentorat peuvent aider à tout ça...

Je suis mariée et j'ai 3 enfants, 12, 10 et 8 ans.

Être maman et dans le CA, c'est parfois difficile. J'étais en congé maternité quand on a eu une période difficile, c'était la course, j'avais aussi mon travail à temps plein. On a une femme de ménage et une baby-sitter qui allait chercher les enfants, ça facilite la vie, tous les administrateurs ne le font pas, certains y arrivent seuls, d'autres sont aidés par les parents. On a réparti les tâches mais aussi les responsabilités, on partage la charge mentale.

## Entretien 5

Centre pour aider au développement de l'ES.

Je suis ingénieure électricien, je travaille à l'\*\*\*\*, et en parallèle, je suis indépendante complémentaire, je fais des audits qualité. Je fais aussi partie d'une plateforme de défense des espaces verts \*\*\*\*\*. Je me suis impliquée dans plusieurs coopératives car je voulais voir comment ça fonctionnait pour en créer une dans ce dernier secteur. Après plusieurs années, on m'a proposée de rentrer dans le CA. Ça fait 3 ans que je suis dans la coop et 1 an dans le CA. Je ne sais pas dans quelle autre coop je vais continuer à m'investir, je suis dans deux CA et 4 autres coop en tant que coopératrice.

Il y a 10 membres, 3 femmes, environ 50 ans, pas que des universitaires... On est fort dans "le mâle de 50 ans".

La coopérative existe depuis 2017.

Il y a un bureau, qui s'occupe plus de l'opérationnel. On a 2 ETP.

Dans mon secteur, il y a peu de femmes, encore moins quand on monte dans la hiérarchie. Je trouve que c'est moins fort dans les coopératives. Dans les AG, c'est assez mélangé. Ça dépend peut-être des secteurs.

Je pense que la finalité sociale, le mode du fonctionnement influencent.

Il y a beaucoup de "cooptation". Personnellement, je ne serais pas allée dans le CA si on ne m'en avait pas parlé. Les hommes cherchent dans leur réseau donc ça joue sûrement sur la composition. Je pense que quotas ça n'est pas l'idéal, ou alors des quotas de minimum, mais pas trop dur, sinon il y a des

dérives, dans un sens ou un autre. Je trouve quand même que la diversité c'est important, il y a une forme de complémentarité, on a des approches différentes.

Je suis seul, ma fille est grande. La maternité peut être un frein, on a moins de temps pour faire du bénévolat. En tout cas, avec des enfants en bas âge c'est pas facile. Mon engagement a plutôt commencé après 40 ans. En couple c'est encore différent, on peut s'arranger. Je pense que ça peut changer...

J'ai 54 ans.

## Entretien 7

Je suis dans le bureau, j'y étais parce que j'ai fait un épuisement...

J'ai un master, j'ai travaillé dans une banque, ça ne correspondait pas à mes valeurs, puis j'ai refait un master en environnement, ça me touchait déjà. J'ai plusieurs casquettes à la banque. Je suis occupée de développer une conserverie de légumes.

Je suis dans le CA depuis 2019, je connaissais un des fondateurs, donc j'ai eu envie de participer dès le début, d'abord dans les GT... Une place dans le CA s'est libérée et ils m'ont proposée la place, ce que j'ai accepté puisque c'était dans la continuité des choses, l'équipe me connaissait déjà... C'est un peu de parrainage. L'aspect stratégique m'intéressait beaucoup.

Le président fait beaucoup avec l'extérieur, mais ça va de soi. Mais, en même temps, ma force c'est le commercial. Ce sont toujours les femmes qui préparent et rangent les salles de réunion. Aussi, parfois j'ai l'impression qu'on ne relève pas ce que j'ai dit, on ne m'entend pas toujours... Je suis très dans l'émotion, parfois il y a des "frictions" sur la manière de percevoir ou d'aborder les choses, j'ai parfois l'impression d'avoir un côté plus humain...

Ça dépend beaucoup de la proportion d'hommes... Je pense qu'il y a une certaine ouverture par rapport aux compétences...

Je ne cherche pas de la reconnaissance... ça m'est déjà arrivé de signaler que je me sentais pas entendue, et pour le coup à ce moment-là je me suis sentie entendue. Mais, la manière de travailler n'a pas changé.

La disponibilité est un frein. Quand on cherche un nouvel administrateur, on demande à chacun de chercher dans ses connaissances, on a fait attention à aller chercher des femmes, plusieurs ont refusé parce qu'elles ont déjà des responsabilités... Parfois, on cherche des compétences et il est plus facile de connaître plus d'hommes avec des compétences, que des femmes connues pour leurs compétences, elles sont généralement plus discrètes, je pense... Par exemple, à la banque j'ai quoi, 15% de femmes entrepreneurs... Nous, on ne recherche pas des compétences de mère de famille... S'il y a déjà moins de femmes dans ce milieu, y aura moins de possibilités d'avoir des femmes.

Avoir des femmes dans le CA, ça fait partie de nos valeurs... On manque d'ailleurs encore de mixité, on est par exemple tous blancs. Mais, c'est une femme qui s'est démenée pour trouver une femme, même si les autres étaient d'accord. Les candidats devaient quand même publier. Il n'y avait pas d'offre, on a ciblé à partir de compétences qu'on recherchait et un réseau. À nouveau, les hommes ont un réseau plus important...

Je n'ai jamais été pour les quotas mais en même temps, quand on regarde à la politique... Ce que je n'aime pas, c'est que, parfois, on "comble les trous", elles n'ont pas les compétences nécessaires mais elles sont sélectionnées quand même. Pour moi, la poursuite de l'objectif est plus importante que de remplir des cases avec des couleurs, des sexes ou autres... Au départ, je n'osais pas réagir, c'est en parlant avec les autres.

Je me rendais pas compte réellement de ce qu'était le boulot d'administrateur... Je me rendais pas compte dans quoi je mettais les pieds, je pense qu'il y a de méconnaissance par rapport à ça, je ne sais pas comment on peut en fait la publicité.

Quand on cherche quelqu'un, on va voir dans nos réseaux mais il faut des compétences.

Je suis maman célibataire avec 2 ados. Quand j'ai voulu participer au projet, j'ai considéré que mes enfants étaient assez grands pour je m'investisse dans autre chose. Avec des enfants en bas âge, c'est compliqué.

On tient compte de la parentalité pour nos réunions.

J'ai 49 ans.

La femme ne cherche pas à être leader, c'est dans la façon de fonctionner des hommes. Ils sont différents, on n'est pas égaux... Mais il en faut, leur vision est différente. Mais en même temps, celles qui cherchent du pouvoir n'ont pas la meilleure façon de voir...

Ça sera toujours la femme qui enfantera... Je le vois bien, je suis séparée mais je dois aller chez le dentiste avec eux, acheter des vêtements...

## Entretien 8

J'ai un master en journalisme, j'ai travaillé. Finalement, j'ai fait une agrégation pour devenir prof. J'ai travaillé, ensuite, j'ai fait un Master complémentaire en économie sociale, qui m'a permis de bifurquer vers la coopérative, je faisais beaucoup d'intérim dans l'enseignement.

J'ai toujours cru au projet et à sa finalité. Je travaille à la \*\*\*\* et, dans mon temps de travail, je travaille pour la coopérative.

Je suis officiellement au CA depuis mars/avril, avant j'y travaillais pendant 1.5 an. Pour la suite, je veux continuer à m'investir. Le CA est plutôt universitaire, de 30 à 60 ans environ.

J'aimerais y consacrer 1 jour par semaine, mais ici c'est quelques heures par jour, avec des semaines plus intenses, c'est très variable.

Répartition de la parole c'est ok. Division du travail : il faudrait voir quand on a notre rythme de croisière ; quand je prends des décisions auprès des ouvriers, c'est pas toujours bien perçu...

L'égalité, entre les genres, n'est pas inscrite dans les statuts, elle se vit au quotidien.

La sous-représentation des femmes s'explique par le patriarcat, les hommes ont plus confiance en eux, ils ne priorisent pas autant la famille, il faut aussi savoir où on met les pieds. Ce sont des constructions sociales, ça doit changer pour qu'on puisse aller vers autre chose.

Avec uniquement des hommes, on prendrait moins en compte la dimension « humaine », l'aspect social...

Quotas : c'est pas idéal mais pourquoi pas, il faut quand même faire attention aux compétences, pas engager juste parce qu'elle est une femme...

Plus de femmes quand ce CA que dans le précédent.

On est une majorité de femmes sans enfant. Pour le moment, je travaille beaucoup, ça va peut-être être différent... L'administrateur, lui, a une famille mais il s'implique énormément.

Je ne pourrai pas travailler dans une entreprise où je ne crois pas aux valeurs. Ici, c'est vraiment la finalité qui m'intéresse, plus que la gouvernance.

J'ai 30 ans. Je suis en couple, on habite ensemble.

## Entretien 9

Il y a 6 femmes dans le CA.

Presque 50 travailleurs.

! Spécial car monde bancaire, il y a des règles/normes propres au secteur, de la banque nationale.

J'ai toujours travaillé dans le monde financier. J'ai travaillé aux \*\*\*. Je suis arabiste et islamologue, j'ai aussi 2 autres master.

Notre but c'est d'avoir la parité, mais on est contraint dans les profils du CA par la banque nationale. Les membres sont rémunérés pour garder leur "indépendance". On peut aussi rediriger la rémunération.

C'est un monde très masculin, chez \*\*\*\* il y a beaucoup plus d'équilibre que dans mes autres expériences, je me sens pas différente, je me sens plus à l'aise.

Sous-représentation : Quand on cherche, j'ai l'impression que c'est lié à la sécurité et le fait de prendre des risques. Comme c'est peu connu [le modèle coop], les femmes hésitent plus, elles ne veulent pas prendre de risques, pour les enfants... Les coopératives, pourtant, sont un modèle plus féminin. Ça dépend peut-être aussi des secteurs...

On tient compte du genre quand on sélectionne, on essaie d'avoir au moins une femme dans les candidats. Dans le CA, on cherche surtout via nos réseaux.

La mixité, la diversité, ça aide, ça permet d'avoir différents points de vue, de discuter autrement des problèmes. S'il y a une femme, c'est pas facile, tu es comme en "compétition".

C'est assez blanc dans le CA. La diversité se trouve plus dans le background.

Quotas : c'est une bonne chose. Nous, on investit dans les entreprises où il n'y a pas un minimum de mixité. Il faut 1/3.

Féministe ? oui, révolter si pas les mêmes opportunités etc.

Il faut un changement structurel, il y a beaucoup d'hommes dans le secteur bancaire.

Dans le CA, ce sont souvent les femmes qui font attention à ces questions.

Je suis membre d'autres coopératives.

C'est mon mari qui s'occupe le plus des tâches ménagères.

J'ai 46 ans. Je suis grand-mère.

## Entretien 10

Architecte de formation

Coop \*\*\*\*\* il y a 8 ans + CA circuit court mais stop car manque de temps

Président est souvent un homme mais il n'a pas forcément plus de pouvoir

Ce sont des mandats bénévoles donc il y a moins de volontaires

Je n'ai pas rencontré de problème par rapport à la prise de parole

J'ai arrêté le CA de la coop \*\*\*\*\* parce que je n'avais plus de temps, avec la famille et le travail. Je voulais travailler de manière raisonnable

Les femmes réfléchissent plus avant de se lancer dans le bénévolat.

Un frein à leur engagement peut être l'horaire des réunions. C'est parfois difficile de trouver un équilibre entre la vie privée, professionnelle...

Ça dépend probablement du secteur.

Peu de diversité culturelle dans les CA

La diversité est importante pour avoir plusieurs point de vue, c'est plus riche mais pas non plus une condition de la réussite. Les compétences et les valeurs sont plus importantes.

Peu de diversité scolaire aussi

## Entretien 11

Je suis le directeur financier de \*\*\* \*\*\*\*\*, qui est une coopérative (de deuxième niveau). Je suis dans le CA de \*\*\*\*\*. On est en lien avec beaucoup de coopératives. Ça fait 12 ans que je suis chez \*\*\*, avant j'étais chez \*\*\*, c'est une philosophie totalement différente. J'ai deux masters.

Chez \*\*\* il y a environ 1300ETP. Nous sommes régulés par la banque nationale. Je suis dans le CA de Multipharma depuis 8 ans.

Chez \*\*\*\*\*, il y avait une présidente jusque récemment. Il y a 3 femmes et... Environ 1/3 de femmes.

Chez \*\*\*, on a la parité dans le nouveau CA.

Ils ont presque tous un diplôme universitaire, ça dépend aussi de la banque nationale. Il n'y a pas de diversité culturelle.

Les femmes sont parfois considérées comme moins actives mais en fait, elles ne réagissent pas de la même façon. C'est plus simple quand on est deux, à partir de trois c'est très bien. On a pas toujours la

même façon de voir que les hommes, mais c'est complémentaire. Les égos sont moins importants chez les hommes, on regarde aussi plus les impacts collatéraux d'une décision.

Il y a plus de femmes aujourd'hui qu'avant. On a cherché des profils féminins, on voulait une femme en priorité. Ça a toujours été le cas, mais on ne l'imposait pas, on cherche surtout la compétence, on ne veut pas de quotas. On a jamais parlé des quotas, ça se fait naturellement.

Je pense que l'égalité est plus ancrée dans les valeurs des coopératives que des autres entreprises.

Il faut que la société évolue : les femmes font de plus en plus des études universitaires mais elles mettent souvent leur carrière en pause pour élever les enfants, il faut une certaine flexibilité dans le travail pour ne pas qu'elles évoluent moins vite au niveau du management... il faut ainsi faire monter le niveau des femmes aux postes de direction. Ça change, par exemple, de plus en plus de familles se répartissent les charges du ménage pour la carrière de la femme. La flexibilité des horaires aide aussi. Souvent, un des deux membres du couple a décidé d'aller moins haut pour l'autre, ou il faut être aidé par des personnes externes à la famille. Donc, en gagnant l'égalité dans les ménages, il y aura de plus en plus de femmes en montant dans les niveaux de direction.

La présence de femmes permet d'avoir différents points de vue, de plus parler du bien-être des collaborateurs, de l'impact sociétal de l'entreprise, plus que l'analyse chiffrée par exemple.

Les personnalités jouent plus que le genre, je ne pense pas qu'il y ait une différence...

Je n'ai jamais eu de problème de sexisme dans ma carrière.

On a plus de diversité au sein du personnel.

Je suis marié, on a réfléchi au fur et à mesure que j'évoluais dans l'organisation. On a pris une aide-ménagère et quelqu'un qui venait pour les enfants, jusqu'à ce qu'ils soient autonomes. On a essayé de garder un équilibre, je m'occupais plus du ménage et lui des enfants.

Pour un homme, être dans un CA lui apporte une certaine renommée, c'est un enjeu de pouvoir, je pense que l'objectif de la femme est différent : c'est plus pour faire évoluer l'entreprise.

J'ai 57 ans.

## Entretien 12

Je travaille chez \*\*\*\*\*. J'ai rejoint le CA de \*\*\*\* avant de travailler chez \*\*\*\*\*. J'ai un master en droit et un autre en gestion de projet. Ça fait 4/5 ans que je suis dans le CA, j'ai été contactée, je n'aurais jamais postulé. Je suis et j'ai été dans des CA d'associations mais jamais d'entreprise, c'est plus engageant, ça demande plus de disponibilités, on ne fait pas ça pour le fun, c'est assez technique. C'est pour ça que, spontanément, je n'aurais pas postulé. La finalité m'intéresse plus que la forme coopérative.

Ça me prend environ 2 jours par mois. Je ne touche pas mes jetons de présence, ils vont à \*\*\*\*\* donc l'essentiel de mes tâches sont comptées dans mon temps de travail. Si j'avais ça à faire en plus, je trouverais ça un peu lourd.

Il y a une vraie difficulté à recruter des femmes. Il y a un déséquilibre en termes de nombre mais pas en termes de tâches.

C'est un président.

Les gens qui sont là ont une fibre sociale très forte, il n'y a pas la domination d'une "grande gueule", contrairement à d'autres expériences...

C'est un secteur très masculin, je ne pense pas que ce soit une question de temps, surement des raisons familiales.

Il n'y a pas un membre insensible à ces questions-là.

La diversité est importante car les femmes prennent moins de risques que les hommes.

Je suis en faveur des quotas pour faire bouger les choses, sans quotas contraignants ils ne se passent rien, on le voit en politique. Une fois que les habitudes seront prises, on pourra peut-être s'en passer... Le seul moyen de montrer que ça marche, c'est d'imposer des femmes aux postes à responsabilités.

Je suis mariée, je m'occupe un peu plus des tâches ménagères que mon mari, en ce moment, on n'a pas de femme de ménage en ce moment. Je pense que c'est plus compliqué pour les personnes qui ont des jeunes enfants.

Je trouve surtout ça enrichissant au niveau du contenu.

Je vais aller au bout du mandat, je ne sais pas si je vais le renouveler. Si je ne le fais pas, ça n'est pas à cause du temps disponible, c'est peut-être parce que je vais me rapprocher de la pension, j'aurais envie de lâcher un peu.

Je vois bien que la gouvernance des coopératives n'est pas parfaite non plus.

Je n'aimerais pas être la seule femme dans un CA.

Pour moi, il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes, ce qui compte, c'est ce qu'on peut apporter.

## Entretien 14

Ont un groupe de travail sur genre → chgmt des statuts (max 2/3)

Admin observateur mais fondateur de \*\*\*

Chiffres \*\*\*\*\* : 27% femmes emploi, 23% dans CA (autres chiffres dans mail) (Fin 2021)

Freins : thématiques techniques sont discutées ; pas la priorité des CA ; la coop répond aux attentes des femmes ?; déficit de participation aux AG aussi (10%) ; qui gère les placements dans famille ?; cumul de travail rémunéré et gratuit ; pas sexy ; pas envie de s'occuper de l'aspect technique (mail)

\*\*\* : 1 femme et 6 H

\*\*\*\*\*: 2 F et 7 H, depuis 2019

Pas de répartition stéréotypée des tâches

Tout le monde prend la parole

! diversité : représenter la société, la population, points de vue différents,

Ingénieur

Ménage : en couple, tâches pas très bien réparties

~50 ans

## Entretien 16

Ça doit être intéressant de voir s'il y a une différence entre les coopératives d'énergie et les autres, elles sont parfois rébarbatives, il y a beaucoup d'hommes dans ce secteur.

La coopérative a été créée en 2012, j'y suis depuis le début. On a toujours eu la parité. On a eu deux présidents, des hommes. Je suis pensionnée, mon mari et moi travaillons beaucoup pour la coopérative. Il y a un danger que les femmes fassent les PV etc, je ne dis pas que c'est le cas mais il y a un danger.

Je pense qu'il y a moins d'inégalités entre hommes et femmes dans les coopératives, mais c'est quand même ancré dans les mentalités. Ça va dans les deux sens : les hommes s'imposent et les femmes limitent leur investissement.

Il y a des coopératives dans lesquelles il n'y a aucune femme, mais ça change, il y a tout de même un renouvellement dans les CA. On ne va pas le faire indéfiniment.

Je pense que les femmes, dans le milieu professionnel, ont besoin d'être rassurées sur leurs compétences alors que les hommes, ils se lancent. Ils ont parfois un aplomb monstrueux alors qu'ils n'ont aucune compétence. Mais je n'ai fait aucune étude ! Peut-être qu'elles ont tendance à avoir besoin de prouver qu'elles ont leur place...

Il y a une forme de plafond de verre peut-être mais parce que les hommes s'acharnent à obtenir ces places mais aussi parce que les femmes leur cèdent. Parce que dans les coopératives, il y a toujours des places disponibles.

C'est bien d'avoir des femmes présidentes, dans des milieux masculins, mais ça ne doit pas être l'exception qui confirme la règle ! Il y en a quand même très peu...

En principe, on se voit une fois par mois, le soir, parce qu'on est tous bénévoles.

Je pense que c'est des gens avec des mentalités ouvertes, c'est égalitaire.

Je suis mariée, chez nous les tâches sont très bien réparties ! Je sais que j'ai de la chance, je le vois chez mes enfants... Les femmes ont souvent la tâche de coordination, qui prend énormément de temps et qui est invisible.

## Entretien 17

Il y a bientôt 6 ans que la coopérative existe avec des valeurs fortes. Il n'y a pas de salarié, ce sont les coopérateurs qui doivent travailler 3 heures sur le mois pour avoir accès. C'est participatif : un coopérateur = une voix. On peut s'exprimer aux AG. Il y a des groupes de travail dans la coopérative.

Ça fait 6 ans que j'ai rejoint. J'ai rejoint le CA il y a 2 ans, pour mon premier mandat, il n'y aura pas de deuxième. On est 6, d'abord 2 femmes et 4 hommes mais là, on inverse un peu les choses. Il n'y a pas de président.e, mais un secrétaire et des personnes plus actives qui ont des rôles spécifiques.

J'ai peu investi le CA, à cause de ma vie professionnelle, c'est 2/3 heures par mois. Je suis assistante sociale mais j'ai aussi une maîtrise en sciences de gestion, plutôt RH et je suis directrice d'un département.

Les contacts extérieurs, par exemple, sont assurés par des hommes mais je pense que c'est plus lié à leurs compétences qu'à leur genre.

Je ne pense pas qu'au niveau du genre, il y a des choses difficiles chez \*\*\*\*\*, est-ce qu'on est un modèle ? Je ne sais pas.

Il n'y a pas de pouvoir, on le fait de manière désintéressée.

Dans les coopératives, chacun est reconnu pour ce qu'il fait.

Il y a une question de charge mentale, je pense. Dans les CA, il faut faire ou savoir faire des choses, ça prend un minimum de temps, c'est pas simple quand on travaille à temps plein. C'est une question de temps disponible, parfois difficile pour les femmes.

La volonté de parité dans le CA n'est pas inscrite mais c'est implicite, c'est évident pour chacun d'entre nous. On essaie d'utiliser l'écriture inclusive aussi. Chacun s'y met de manière naturelle, sans qu'il y ait un mot d'ordre.

Je ne sens pas de machisme dans le CA. Il y a beaucoup de sensibilité, d'humanité. Je pense que ce qu'on amène, on l'amène par notre essence, par parce qu'on est homme ou femme, j'ai pas l'impression.

C'est la première que je participe à un CA, ça m'a permis de comprendre les enjeux. Il y a un sentiment d'utilité, c'est une autre façon de participer.

Jean m'a proposé de rejoindre le CA. J'étais curieuse.

C'est souvent des personnes qui ont fait des études universitaires dans les CA. Il y a aussi peu de jeunes. Il y a beaucoup de pensionnés, aussi dans le CA.

J'ai deux ados, je suis célibataire. Quelqu'un m'aide pour faire le ménage. J'ai 49 ans.

La parité a du bon. Mais c'est très lié aux personnalités aussi.

## Entretien 20

- Depuis 2 ans dans CA et travailleuse
- CA : 4H, 4F, presi H,
- Par cooptation
- 50 travailleurs +/-
- Ma+Ma na Ma + NBA opleiding
- Motiv : apporter qqch au CA
- Tâche selon compétences
- 5 CA/an en théorie mais plus en réalité
- Tout le monde est attentif à égalité

- Bénévole
- Freins : stéréotypes ; peu candidatures, autres priorités
- Diversité : plusieurs points de vue
- Rien de spécifique est fait pour diversité
- Célib pas enfants
- Apprentissages : l'importance de la diversité de point de vue et de profils, la démocratie, ne pas vouloir que tout aille trop vite
- Si que des hommes, pas un frein
- CA : 6 ext et 3 int

## Entretien 21

- Depuis 2016 dans coop, 2<sup>e</sup> mandat donc 4 ans CA
- Educateur, ouvrier, RH
- Motivation : apporter qqch, qqch qui a du sens
- Secrétaire de coop : planifie relance contacte
- 5/10h /semaine
- « \*\*\*\*\* = modèle »
- Tâches pas selon stéréotypes
- Font attention à la compo
- 7 caddys : 6 femmes, 1 homme
- Égalité parole
- Importance de la diversité : différents points de vue, approches
- Recrutement : recherche dans coop selon profil 'femme active créative'
- Équilibre dans ménage
- « Pas ce problème de genre mais un côté un peu matriarcal » car une femme prend de la place, contact de référence...
- 559 coopérateurs = 8 asso + 551 personnes physiques
  - o 373 F et 278 H
  - o Actif = 238 : 178 F et 60 H
- Réflexion sur engagement du ménage et pas juste des individus

## Entretien 22

J'ai fait de la physique. J'ai travaillé comme gestionnaire de projet informatique dans plusieurs entreprises. Depuis 2018, je travaille chez \*\*\*\*\*, je suis aussi dans le CA depuis 2018. J'étais une des 4 fondateur.rice.s, on a fondé le CA aussi, et dans ces 4, nous sommes deux à être administrateurs délégués à la gestion journalière. Avant, il y avait plus d'hommes, maintenant c'est l'inverse. Il y a 8 travailleurs : 3 femmes et 5 hommes. Je suis à 3<sup>e</sup> mandat, ça fera 6 ans en 2024 et j'ai dit que j'arrêterai. On a un président, c'est le plus jeune, c'est plutôt honorifique. On a entre 30 et 40 ans, plutôt universitaires.

Ce serait illégal de travailler pour le CA pendant mon temps de travail, mais ils le font quand même.

Il y a une réunion tous les deux mois.

Les rôles et les tâches ne sont pas réparties selon le genre, au contraire, c'est moi qui ai le plus de "pouvoir".

Il n'y a pas d'inégalité dans la prise de parole.

C'est souvent les plus anciens qui se présentent pour le CA.

La coopérative met des choses en place, par exemple, on a eu une réflexion sur l'écriture inclusive...

Il n'y a pas de sexisme dans le CA mais j'ai déjà eu des expériences avec des clients, qui considèrent davantage les hommes.

Je pense que les valeurs sont importantes pour lutter contre les discriminations.

Je suis en couple mais je n'ai pas d'enfant. Chez moi, je m'occupe de tout ! Mais comme c'est dans mes heures, ça n'est pas du bénévolat. Je pense que si j'avais des enfants, ça serait différent. Ce n'est pas juste une question de temps de travail, c'est aussi les responsabilités. Dans le CA, seul un administrateur a des enfants. Une autre est partie quand elle a eu un bébé.

J'ai 33 ans.

### **Tu avais quelle représentation d'un CA avant d'y être ?**

Dans mes anciennes expériences, je voyais les gens du board arriver : ils avaient les cheveux blancs, un costume, ils avaient l'air d'avoir de l'argent, d'être des gens importants. C'était très flou pour moi.

Je suis partagée par rapport aux quotas. Je me dis que dans certaines entreprises, c'est bien de forcer un peu parce qu'ils ne le feraient pas, je pense. Par contre, dans des structures différentes ça sera peut-être de la discrimination dans l'autre sens, c'est mettre le genre en avant en plus.

## Entretien 23

### ***Est-ce que tu peux me présenter \*\*\*\*\* ?***

Donc on est une coopérative avec des salariés, on propose sur le marché du Benelux des produits issus de l'agriculture biologique et paysanne. Donc on défend vraiment au commerce équitable, engagé avec des consommateurs qui sont vraiment très demandeurs. Alors on va dire que suite à la crise post COVID, on a vraiment vu un grand boom avec cette demande du marché, mais également on a des agronomes qui sont sur place qui vont vraiment supporter les producteurs là-bas, ils

accompagnent et soutiennent des fois financièrement en direct. Donc c'est super important pour nous. Donc là-bas, sur place, ils cultivent les terres dans le respect de tout ce qui est climatique, de l'agroforesterie. Toujours dans cet aspect d'agriculture, paysanne, biologique. C'est super important pour nous. Donc on soutient les producteurs avec des conseils par exemple sur la fermentation des fèves de cacao, comment ils pourraient l'améliorer pour avoir un chocolat grand cru parce que les consommateurs sont devenus très exigeants avec la qualité des produits mais tout aussi en respectant aussi que le producteur ait une juste rémunération pour le travail qu'il fournit d'où le commerce équitable. On essaie vraiment de développer des produits avec eux, des choses innovantes mais qu'eux gardent la valeur ajoutée dans leurs mains. Par exemple, ici, on vient d'ouvrir une chocolaterie à Florence, \*\*\*\*\* France. En fait, on a acheté la masse de cacao aux producteurs comme ça, eux ont la plus-value et ils gagnent plus.

***Y a combien de salariés ?***

Une dizaine

***Et ça existe depuis combien de temps en Belgique ?***

En Belgique, on a fêté nos 15 ans et je crois que c'est 25 ans en France.

***Vous êtes une coopérative de travailleurs ?***

Oui, tous les mois on a une agorascop qui se tient entre les membres du personnel et là on peut amener tout sujet qui touche à la coopérative et qui pourrait être un plus pour les producteurs ou la coopérative en tant que telle. Aussi, "un homme = une voix", on a un souci d'équité. Après un an de travail au sein de la coopérative, on a la chance de pouvoir acheter des parts de la coopérative, et là on a aussi un pouvoir de décision en plus à l'AG par exemple.

***Tu peux me parler de ton parcours professionnel ?***

Oui, bien sûr hein, donc moi la base, j'ai fait mes études à l'ISN à Namur en marketing. J'ai pas du tout comment on fait dans le commerce équitable. J'ai été commercial, puis je suis partie quelques années vivre aux États-Unis. Puis je suis revenue, puis j'ai postulé chez \*\*\*\*\*. Je ne consomme pas forcément des produits bios, c'est plus ma propre consommation locale. Là, maintenant ça va faire 5 ans que je travaille là, j'ai commencé en tant qu'assistante de direction, assistante administrative et commerciale et en fait je suis partie en congé de maternité pour ma petite fille et quand je suis revenue, on m'a proposé le poste de marketing et com. On ouvrait un peu pour moi quoi. Parce qu'il y a une demande aussi des consommateurs de savoir d'où nos produits venaient, qu'est-ce qu'on faisait ? Parce qu'il y a toujours une histoire derrière nos produits.

***Et tu es dans le Conseil d'administration depuis quand, pourquoi ? Comment ça s'est passé ?***

Ça va faire 2 ans. En fait mon collègue qui était commercial, Antoine, avait terminé ses 5 années et après les employés ont décidé de refaire un vote collectif et en fait c'est mon nom qui est sorti à l'unanimité. Voilà, j'étais une des plus anciennes de l'équipe et ils voulaient avoir une nouvelle ouverture, une nouvelle pensée, une nouvelle ouverture d'esprit et ils ont voulu me choisir. Ils savaient bien aussi que j'allais défendre mes collègues.

***Mais tu avais des attentes particulières par rapport au CA avant d'y aller ?***

J'appréhendais un peu parce que je ne suis pas du tout. Je pensais qu'on allait vraiment parler aussi de tout ce qui était statut, et cetera. Mais on parle vraiment de tout, enfin de l'évolution du marché de

l'équipe, du potentiel, la prospection, enfin, ça en fait ça va vraiment dans tous les sens et c'est super intéressant parce qu'on apprend plein de choses.

***Et au niveau de la composition du CA justement, en termes de genre, de nombre, de personnes, de genres d'origine sociale. Tout ça, ça dit quoi ?***

C'est très représentatif, donc il y a seulement 2 femmes sur les 7 personnes. Y a un représentant France, parce que c'est repris dans les statuts, y a les 2 fondateurs Belgique, qui sont en fait nos responsables au sein de la coopérative et y a d'autres personnes qui extérieures, mais qui est également très sensible à tout ce qui est coopérative, il s'occupe de plusieurs de soutenir des coopératives dans tout ce qui est juridique. Et puis il y a une autre personne qui est plus dans la finance, il vient de Walter.

***C'est un ou une présidente ?***

On va dire que c'est un des co-fondateurs, il mène la danse. Il fait les comptes-rendus, les rapports...

***Vous avez des rôles spécifiques ou tout le monde fait un peu de tout ?***

Voilà c'est ça, tout le monde fait un peu de tout. Tout le monde apporte un peu sa pierre à l'édifice quoi.

***Est-ce que tu as l'impression que les conseils d'administration, c'est des espaces qui sont de base plutôt masculins, dans les compétences qu'on pourrait attendre ou dans les stéréotypes ?***

J'aurai pensé ça il y a quelques années mais je pense que la position de la femme au sein de la société a quand même évolué, et je pense qu'il y a de plus en plus de femmes qui sont entrepreneuses et qui veulent montrer qu'elles sont là et que même en tant que femme on peut prendre des bonnes décisions. Donc j'ai pas ce j'ai pas ce sentiment-là en tout cas, au sein du CA.

Franchement on est vraiment écouté aussi dans ce qu'on dit.

***Vous n'êtes que deux femmes mais est-ce que vous prenez la parole aussi facilement que les hommes ?***

Vu que ça ne fait que 2 ans, on va dire que les autres parlent plus mais quand on a des choses à dire voilà... Moi je suis plus en interne, les autres sont externes donc ils critiquent peut-être plus facilement mais moi je peux dire "non, c'est pas comme ça".

***Tu sais quelle évolution il y a eu dans le CA en termes de représentation hommes/femmes ?***

Avant, il n'y avait pas de femmes, ça a toujours été des hommes.

***Il y a un objectif explicite d'avoir la parité dans le futur ?***

Non, rien n'a été écrit, il n'y a rien dans les statuts. Sauf ici, une nouveauté, ça sera deux personnes représentantes de l'équipe, à l'heure actuelle c'est qu'une.

***Et tu trouves que ça pourrait être pratique d'avoir des quotas en termes de genre ?***

Une femme ne perçoit pas les choses comme les hommes, donc je pense que ce serait bien d'avoir des quotas. Maintenant je vais pas mettre mon poing sur la table et le dire haut et fort, mais ça peut-être un sujet discussion dans le futur, peut-être que j'en parlerai à la prochaine Agora.

***OK. Et qu'est-ce qui pourrait expliquer selon toi la plus faible présence des femmes ?***

Je pense aussi à l'heure actuelle les mamans, enfin je suis maman de 2 enfants, elles leur vie de famille. Enfin, on essaie de tout faire, de tout combiner. C'est vrai que quand j'ai été élue je me suis dit "ah purée, encore mettre ça dans mon agenda". C'est une fois tous les deux mois, c'est pas la mort non plus mais c'est toujours combiner la vie de famille et la vie pro... La réticence peut venir de là. Ou le fait que les femmes pensent que ce qu'elles vont dire ne sera pas pris à sa juste valeur quoi, "est-ce que je suis entendue?".

Dans la coop on a pas ce sentiment-là, on a l'impression de faire partie d'une famille. Quand je vais travailler c'est comme une sphère familiale. C'est pas comme \*\*\*\* ou \*\*\*\*\* (où j'ai travaillé).

***Le temps que tu consacres au CA est compris dans tes heures ?***

Non, c'est bénévole. Généralement ça se fait au soir, pendant 3-4h en fonction des sujets qui doivent être abordés.

***Tu n'as pas d'anecdote où tu as ressenti une différence liée à ton genre ?***

Non. Des fois quand on parle de trucs financiers, tu comprends pas et puis après tu reprends les chiffres... Enfin je pose quand même des questions parce que quand je comprends pas je demande mais j'ai pas d'anecdote spécifique quoi. Je pense que c'est une question de domaine.

***Tu as dit que tu étais maman de 2 enfants ? Ils ont quel âge ?***

3 et 5 ans.

***Ouais donc ils sont encore assez jeunes quand même. Comment tu fais pour gérer justement le travail, la famille, le CA et potentiellement d'autres choses ?***

On s'organise. Je suis quelqu'un très organisé. Mais c'est vrai que c'est très fatigant d'avoir des enfants en bas âge. On a de l'aide des parents, du mari... Ils savent aussi que j'adore mon métier, ça m'aide à avoir plus de valeurs dans ma vie. Et quand tu aimes quelque chose, tu trouves toujours le moyen de faire le nécessaire et t'organiser.

***Les tâches ménagères sont partagées chez toi ?***

C'est tout pour ma pomme. Je travaille en 4/5 parental. Je fais ma 2ème journée le soir, quand ils sont couchés, par exemple. J'essaie de faire en semaine pour garder des activités familiales les weekends. C'est un choix mais je ne sais pas si dans 10 ans je pourrai encore le faire, y a quand même ton état de fatigue.

***Y a personne qui vient nettoyer chez toi etc. ?***

Non.

***Tu as d'autres engagements ?***

J'aime bien jardiner et j'ai mon potager, je mets beaucoup d'énergie, enfin ici c'est la fin, mais je vais récolter les derniers légumes pour hiverner, j'ai fait ça pendant 2 jours pendant les vacances. J'ai besoin d'être proche de la nature. Sinon on fait des activités avec les petits, tu dois quand même penser à toi et faire un peu de sport, il faut les imbriquer quotidiennement même si y a des jours que du zappes parce que tu te dis "je vais faire autre chose", parce que tu as pas le temps ou du moins tu ne prends pas le temps. Je m'autorise aussi des sorties avec les copines tous les 2/3 mois, on fait une sortie filles et on se fait un petit restaurant...

***Tu côtoies d'autres coopératives ?***

Dans ma vie privée non, mais sur le site où on travaille oui. On discute ensemble...

***Tu penses que les coopératives permettent une meilleure situation des femmes dans le CA ?***

Ça dépend la personnalité, comment elle a été éduquée, je ne pense pas que ça ait vraiment un impact.

***Tu ressens une grosse différence entre \*\*\*\*\* et \*\*\*\*\*, par exemple ?***

C'est plus humain, on est plus centré sur nos valeurs, on est plus ouverts mais je ne sais pas si c'est lié au fait d'être une coopérative ou aux patrons qui sont plus humains.

***Quelles sont tes perspectives ?***

Au début je me suis "ohlala je suis partie pour 5 ans, comment je vais gérer?". Mais en fait tu prends le pli et t'apprends des choses. Je trouve ça super intéressant et j'espère pouvoir continuer encore 3 ans, jusque-là fin de mes 5 années et qui sait peut-être repartir pour 5 car je trouve ça enrichissant sur le plan humain et au quotidien. Mais je voudrais pas être égoïste, je veux laisser une place à mes collèguEs ou collègues mais j'ai envie que ça soit une femme parce que je trouve ça bien d'avoir une touche féminine au sein d'un groupe.

***Avant d'être élue, tu as dû te présenter ?***

Non. C'était à votes fermés. (Car personne ne s'est présenté spontanément). Ce qui est bien c'est qu'on se sent appréciée, les gens croient en toi... Et après chaque CA je fais un compte rendu et je remonte les remarques et on en reparle...

## Entretien 24

\*\*\*\* propose des services éthiques en ligne, sans exploiter la vie privée des personnes, en protégeant la vie privée numérique, contrairement aux GAFAM. On propose des services mails et cloud. Avec nos services on peut déjà dé-Googleiser une partie de sa vie. Le projet a débuté il y a 5.5 ans, on a créé la coop il y a 3 ans et on a débuté nos services cette année. On a pour le moment 2 travailleurs à temps partiel, une grande partie du travail est bénévole mais on est occupé de changer, on ne peut pas continuer à nous exploiter nous-même, en tant que bénévole. À partir de décembre on aura 1.2 ETP, jusqu'ici on avait 3 mi-temps bénévolat.

Moi je suis créatrice de site web depuis 2000, je suis indépendante. J'ai parfois été en partie employée mais aussi indépendante. Depuis 10 ans je suis à mi-temps dans une ONG (responsable site web) et mi-temps en indépendante complémentaire (dans le non-marchand-. Ce dernier mi-temps m'a permis de faire quelques années de bénévolat fou, j'ai plus beaucoup de temps pour ma partie indépendante.

J'ai aussi une ASBL qui s'occupe de la promotion de logiciels libres. Les fondateurs de \*\*\*\* c'est des ASBL, donc c'est cette ASBL. Et je suis bénévole dans cette ASBL.

Je suis dans le CA depuis le début : les deux premières années pour mon ASBL et depuis 1 an en tant que ma propre personne. Mais c'est juste une formalité.

J'ai donc créé le CA, j'étais là au début, j'étais déjà dans la thématique avant, avec mes engagements bénévoles. Fin 2016 il y a eu une réunion avec pleins d'acteurs des logiciels libres etc. en disant qu'il n'y avait pas d'hébergeur qui propose des alternatives en Belgique, qui n'exploitent pas la vie privée. Ça existait pour les ASBL, les entreprises mais pas pour les particuliers donc on a décidé de le créer. J'étais donc dans le projet depuis la 1ère réunion. Les 2 premières années il y avait les 6 fondateurs (5

hommes, 1 femme), puis on a eu des membres externes et depuis un an on est 4 hommes et 3 femmes. On cherche la diversité mais on est tous blancs, sans personnes handicapées... on est pas encore allé très loin dans la diversité. On a tous des diplômés universitaires.

J'ai aussi participé à un autre CA donc j'avais une expérience en gestion du personnel, ça n'était pas tout à fait nouveau (secrétariat social, bien-être des travailleurs...). C'est toujours utile de savoir ce que ça implique d'être employeur, les responsabilités.

Il n'y a pas de président.e. C'est tournant, à chaque réunion on désigne les responsables de la réunion suivante. C'est très mixte. Il y a un facilitateur, un responsable de la prise de notes, tout le monde doit le faire à un moment (1 fois par an).

Pour l'instant je suis responsable des employés, je fais ce qui concerne le contact avec le secrétariat social, les entretiens avec les employés, leur bien-être... Je me suis déjà occupée des AG. Pour l'instant, je suis responsable de la rédaction des statuts car il y a des nouvelles lois, on doit adapter nos statuts. On a aussi une offre d'emploi, j'épluche les candidatures.

Les CA que je connais ne sont pas des espaces masculins. Maintenant, c'est un secteur informatique avec une sous-représentation des femmes. Il y a 15 ans j'étais active dans un groupe « femmes et logiciels libres », là où il y a encore moins de femmes mais j'avais déjà créé un réseau de femmes dans le secteur dans lequel j'ai pu puiser pour trouver des personnes intéressées par le CA de \*\*\*\*. Le secteur est donc important, peut-être plus que le CA en lui-même.

Pour la diversité, on avait fait appel à Collectiva pour nous aider à structurer notre manière de collaborer, nous écouter dans les réunions, faire tourner les rôles etc. On a créé une culture interne dans la société qui fait attention à la diversité. Par exemple, on anonymise les candidatures pour l'appel d'offre, on efface les indications comme genre, âge, nom... Pour être le plus neutre possible.

Maintenant, on est trois femmes dans le CA et sans enfant. Une autre, avant, l'a quitté car elle n'arrivait pas à gérer son temps avec sa famille et les besoins du CA. Les hommes, 3 des 4 ont des enfants donc ça n'a pas l'air d'être un frein (mais ils ont tous plus de 15 ans je pense). J'imagine donc que c'est un frein mais je ne suis pas mère donc je ne peux pas en parler.

Je sais que je n'ai pas une voix très forte, comme les femmes plutôt que les hommes, et je le ressens comme un handicap quand on a des discussions mouvementées je peux me faire écraser plus rapidement. Et aussi, penser à mettre de l'énergie pour me faire entendre ça occupe une place dans ma tête que j'aimerais utiliser à autre chose. C'est un problème plutôt rencontré par les femmes, je pense. Sinon il n'y a pas de sexisme et je pense que personne ne l'accepterait, ça m'étonnerait de notre équipe.

Ça dépasse le cadre du CA puisque j'ai créé la coopérative donc on a tous fait beaucoup de travail bénévole. Au moment de la création, j'ai décidé de faire 2 ans de bénévolat en gardant juste mon mi-temps en tant qu'employée, sans prendre de clients dans ma fonction d'indépendante. Ces 2 ans sont devenus 3 ans. En juin, j'ai dit que j'allais arrêter et je l'applique vraiment depuis septembre. On est 2 dans le cas. On donne des heures « normales » pour un membre de CA. Mais c'est un moment de bascule puisque ça fait 5 ans qu'on veut créer le projet et que maintenant on diminue fort le bénévolat.

J'ai toujours fait beaucoup de bénévolat, avant aussi (ASBL, réseau...), je pense que je peux me permettre cet engagement puisque je n'ai pas fondé de famille. J'imagine que quand on a des enfants on ne peut pas faire ça. Il y a bien des parents très engagés en plus de leur vie familiale mais je l'imagine pas dans la mesure où je le fais.

Je fais le ménage moitié-moitié avec mon compagnon mais on n'a pas d'aide extérieure.

Je pense que les quotas ce n'est pas beau mais c'est nécessaire. Le patriarcat est tellement ancré dans nos sociétés, c'est tellement présent.

Pour la suite, j'aimerais me détacher un peu du projet, y consacrer 10 heures par mois maximum, même si j'y suis loin. C'est peut-être encore trop... Je ne sais pas. Actuellement je fais encore 10 heures par semaine. C'est encore beaucoup. Peut-être qu'en refaisant l'entretien dans deux mois ça sera différent.

## Entretien 25

\*\*\*\*\* c'est un supermarché coopératif créé en 2018, sur base de \*\*\*\*\* et autres, dont le principe est d'avoir des coopérateurs impliqués qui sont travailleurs, consommateurs et propriétaires du magasin. En 2017, je réfléchissais, avec d'autres citoyens, à faire une sorte d'épicerie 0 déchet à Verviers et très vite, on a été rejoint par d'autres et on a créé des groupes de travail pour lancer le magasin, fin 2018 c'était lancé.

Au départ c'était seulement des bénévoles puis, quand on a introduit des produits frais, c'était compliqué donc on a engagé 3 personnes (1 en mi-temps et 2 en flexi-job).

Il y a un peu plus de 450 coopérateurs mais tous ne sont pas impliqués de façon active, ils sont des soutiens, on va dire environ 250 actives.

Moi je suis bioingénieure, j'ai travaillé pendant 4 ans dans un centre de recherche après mes études, et puis j'ai un peu changé totalement de boulot. J'ai refait l'agrégation et maintenant je suis prof de science.

Je fais partie des fondateurs du projet donc je suis dans le CA depuis le début. Je ne tiens pas à rester à tout pris dans le CA. On est 2 des fondateurs dans le CA, ça a des avantages et des inconvénients. Il y a toujours des nouvelles personnes qui rentrent avec des nouvelles idées...

J'avais aucune compétences en gestion, création de coopérative... Donc quand on a créé le 1er CA, on a juste pris toutes les personnes qui étaient disposées à le rejoindre. On avait un CA de 8 personnes et on a eu la chance d'avoir toutes les compétences nécessaires pour lancer la coop (gestion, communication...). C'est toutes des choses que je connaissais pas donc j'ai appris sur le tas. C'est une expérience très riche et agréable.

On se réunit en moyenne une fois par mois, mais au-delà du CA il y a d'autres groupes de travail (finances, communication, animation...). Mais au sein du CA on travaille tous ensemble bien qu'il y ait 2 administrateurs délégués, on est plutôt à la gestion journalière, plus impliqués que les autres. Il y a quand même des tâches un peu attribuées à chacun.e.

Actuellement, on est 6, 4 femmes et 2 hommes, on a démarré à 8 (4 et 4), ça a toujours été relativement équilibré bien que dans la coopérative il y a plus de femmes que d'hommes. Au départ, le CA était très hétérogène donc c'était très intéressant (âge aussi), et puis les choses se sont un petit peu modifiées mais ça reste plus ou moins équilibré même si c'est plus féminin. C'est plutôt des personnes qui ont fait des études supérieures. Les deux administrateurs délégués (dont moi) font un peu plus tourner le truc mais sinon on a de la présidence tournante pour les réunions.

Avant de rejoindre le CA, je connaissais pas trop ce monde-là, j'avais pas vraiment de représentation mais depuis je fais partie d'autres CA et c'est vrai que, à part \*\*\*\*\*, les autres sont plutôt masculins.

Les autres CA c'est aussi dans des coopératives.

L'égalité n'est pas inscrite dans nos statuts etc. mais c'est important, on essaie d'intégrer chacun, de ne pas faire de différences...

Le genre n'intervient pas dans la différence de prise de parole.

Chez nous et dans beaucoup de coopératives citoyennes, on voit que beaucoup de coopérateurs sont des femmes et c'est étonnant de pas en trouver plus dans les CA. Il y a toujours une question du temps à consacrer, de l'énergie... Les jeunes mamans etc. n'en ont peut-être pas... C'est peut-être ça qui bloque...

Il y a aussi peu de volontaires...

Ce travail dans le CA prend beaucoup de temps, mon mari est aussi impliqué dans la coopérative. On a une vie professionnelle qui prend du temps mais avec des horaires confortables, on peut dégager du temps. C'est vrai que \*\*\*\*\* nous prend beaucoup de temps mais jusqu'à présent on s'organise bien. J'ai eu un petit garçon au lancement de \*\*\*\*\* et y en a un deuxième qui arrive mais on s'organise et ça se passe bien.

Le temps consacré est très variable, mais en moyenne 10 heures par semaine.

La répartition des tâches n'a pas changé depuis \*\*\*\*\*, ça a toujours été relativement équilibré. On réfléchit à payer quelqu'un qui nous aide à tout ça...

\*\*\*\*\* s'est vraiment intégré dans nos vies, nos quotidiens, c'est aussi là où on fait les courses, c'est proche de chez moi et de mon travail. C'est assez facile d'être dans ces 3 endroits.

Je suis dans d'autres CA autour de l'alimentation durable dans la région. J'ai aussi une vie sociale bien remplie. On aime bien bouger, voir des gens.

J'étais dans une coopérative maraichère et j'étais la seule femme et dans un autre j'étais la seule puis nous étions 2, c'était toujours fort masculin. Je pense que l'âge et les compétences jouent davantage que le genre.

Les valeurs des coopératives participent peut-être à une meilleure situation des femmes. Les personnes que je côtoie sont souvent ouvertes aux changements, je pense que les questions de genre et d'inclusion de chacun font partie des valeurs. C'est possible aussi dans d'autres types d'entreprises mais c'est vrai que les principes comme "un homme = une voix" joue car chacun a son mot à dire.

Je pense qu'il y a toujours des jeux de pouvoir, à cause des personnalités... des gens qui aiment prendre l'ascendance.

Il y a une différence entre les hommes et les femmes dans le monde professionnel. Les coopératives sont sans doute une des solutions, c'est un modèle inspirant mais d'autres entreprises peuvent l'être aussi, c'est aussi un modèle qui touche une petite part des personnes... Il faut le temps que ça se développe.

Dans les années à venir, je pense que je resterai jusqu'à ce qu'on soit plus besoin de moi parce que c'est un projet qui me tient à cœur et que j'ai créé. Si je quitte le CA, mais je ne quitterai pas le projet, je

sais que je m'engagerai ailleurs car j'ai besoin de projets pour avancer mais j'en ai d'autres en cours déjà, toujours un peu plus...

## Entretien 26

\*\*\*\*\* c'est une coopérative qui essaie de promouvoir l'agroforesterie.

Elle a été créée en août 2021. Je suis une des membres fondateurs.

On a une salariée, pour l'encadrement dans les formations ainsi qu'un maraicher qui va bientôt commencer.

Dans le CA, on n'est pas payé.

J'ai 29 ans.

J'ai un master en anthropologie culturelle, que j'ai fait à Utrecht. Puis j'ai travaillé dans le développement, surtout avec les femmes, les réfugiées en Malaisie. Puis j'ai travaillé comme serveuse. Et là je suis en 3ème année de mon doctorat en histoire contemporaine. J'ai été engagée dans des projets, du travail de terrain, surtout dans l'humanitaire... J'avais de plus en plus d'intérêt sur les questions d'origine de la nourriture...

Il y a pour le moment 4 personnes dans le CA, bientôt 2 de plus. Pour le moment 2 femmes et 2 hommes, après ça sera 3 femmes et 3 hommes. C'est voulu. Il y a une présidente. On a tous fait des études supérieures.

On a été coaché par Guberna.

Je ne constate pas d'inégalité dans le CA, plutôt quand on rencontre d'autres entreprises : les femmes sont parfois moins considérées dans les discussions avec les partenaires. C'est anecdotique.

Les coopératives sont des structures qui nécessitent des discussions politiques, les femmes, traditionnellement, ne s'impliquent pas vraiment dans des projets qui abordent des aspects politiques. Ça peut aussi être lié à des conditions matérielles ou de vie de famille. Ce sont des hypothèses.

Mes weekends sont parfois très courts. Le doctorat nécessite un travail de recherche très intensif mais on a aussi la liberté de gérer notre temps comme on le souhaite. Par exemple, dans la coopérative j'ai géré un projet de jardin avec des plantes médicinales, ça prend du temps, donc j'avais réservé 2 jours par semaine, le reste je travaille. Après ça dépend, j'écris très vite donc... Je réponds aux mails 3 fois par semaine, sauf s'il y a des urgences, et le reste du temps je travaille. Après le Covid, combiner un travail "intellectuel" avec un travail "manuel" et en contact avec la nature, ça m'apporte beaucoup ! Je ne le vois pas comme une contrainte. J'ai pas d'enfant, ça fait une énorme différence, j'ai qu'un chat. Je le vois avec l'administratrice précédente, qui a des enfants, pour elle c'est plus difficile de se libérer pour aller sur le terrain. C'est un facteur très important, la vie en famille aussi. Si je me rajoute encore des choses je serai en Burn out. Ce sont des choses qui me tiennent à cœur, on est fier que le projet prenne forme et que ça ait un impact social et environnemental positif. Je pense que le sexisme dépend beaucoup des gens et des cultures, plus que de la structure.

J'aimerais continuer à faire évoluer la coopérative, travailler et apprendre.

Je ne pense pas que les hommes vont bouger de leur place confortable, de pouvoir, c'est à nous de clamer notre humanité... pour ça on a besoin de gens courageux ! Je suis pas contre les quotas mais il faut aussi un travail structurel...

### Annexe 3 : Grille d'analyse thématique des entretiens

#### Tensions à l'engagement

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
1	Beaucoup de femmes ne se sentent pas légitimes (syndrome de l'imposteur), il y a aussi la charge mentale, elles vivent d'abord pour leur famille.	Doute sur les compétences, charge de travail, famille
2	C'est une question de temps	Disponibilité
2	Surement parce qu'elles se remettent plus en question que les hommes, elles n'ont pas le temps à cause de l'organisation de la famille, la famille est la priorité, le secteur joue surement.	Doute sur les compétences, disponibilité, famille, secteur
2	Peut-être que ça bloque sur la transparence de ce qu'il se passe dans les CA, on pense qu'il faut avoir fait des études, on ne voit pas ce qu'on peut apporter, on ne sait pas si on sera entendu.e...	Méconnaissance
3	Il y a peut-être un rapport au pouvoir qui est plus masculin...	Rapport au pouvoir
4	Peu de femmes se présentent, elles ne se voient pas elles-mêmes à ces fonctions, on doit aller les chercher. Quand on lance un appel, 10 hommes se présentent pour 1 femme.	Recrutement, Se présentent peu
4	Et puis, les structures sociales de la société... c'est "nature ou culture"?, il y a surement un aspect lié à la société, au mari/partenaire, mais ça n'est pas un manque de compétences !	Société
5	Dans mon secteur, il y a peu de femmes, encore moins quand on monte dans la hiérarchie	Secteur
5	Il y a beaucoup de "cooptation". Personnellement, je ne serais pas allée dans le CA si on ne m'en avait pas parlé. Les hommes cherchent dans leur réseau donc ça joue surement sur la composition.	Recrutement, Cooptation

5	La maternité peut être un frein, on a moins de temps pour faire du bénévolat. En tout cas, avec des enfants en bas âge c'est pas facile	Disponibilités, Maternité
7	La disponibilité est un frein. Quand on cherche un nouvel administrateur, on demande à chacun de chercher dans ses connaissances, on a fait attention à aller chercher des femmes, plusieurs ont refusé parce qu'elles ont déjà des responsabilités...	Disponibilités
7	Parfois, on cherche des compétences et il est plus facile de connaître plus d'hommes avec des compétences, que des femmes connues pour leurs compétences, elles sont généralement plus discrètes, je pense...	Doute sur les compétences
7	Je me rendais pas compte réellement de ce qu'était le boulot d'administrateur... Je me rendais pas compte dans quoi je mettais les pieds, je pense qu'il y a de méconnaissance par rapport à ça, je ne sais pas comment on peut en fait la publicité.	Méconnaissance
7	Quand on cherche quelqu'un, on va voir dans nos réseaux mais il faut des compétences.	Recrutement, Cooptation
7	La femme ne cherche pas à être leader, c'est dans la façon de fonctionner des hommes. Ils sont différents, on n'est pas égaux... Mais il en faut, leur vision est différente. Mais en même temps, celles qui cherchent du pouvoir n'ont pas la meilleure façon de voir...	Rapport au pouvoir
8	La sous-représentation des femmes s'explique par le patriarcat, les hommes ont plus confiance en eux, ils ne priorisent pas autant la famille, il faut aussi savoir où on met les pieds. Ce sont des constructions sociales, ça doit changer pour qu'on puisse aller vers autre chose.	Société, Patriarcat
9	Quand on cherche, j'ai l'impression que c'est lié à la sécurité et le fait de prendre des risques. Comme c'est peu connu [le modèle coop], les femmes hésitent plus, elles ne veulent pas prendre de risques, pour les enfants... Les coopératives, pourtant, sont un modèle plus féminin. Ça dépend peut-être aussi des secteurs...	Doutes, Prendre des risques
9	Il faut un changement structurel	Société, Changement structurel
11	Il faut que la société évolue : les femmes font de plus en plus des études universitaires mais elles mettent souvent leur carrière en pause pour élever les enfants, il faut une certaine flexibilité dans le travail pour ne pas qu'elles évoluent moins vite au niveau du management... il faut ainsi faire monter le niveau des femmes aux postes de direction.	Société

11	Ça change, par exemple, de plus en plus de famille se répartissent les charges du ménage pour la carrière de la femme. La flexibilité des horaires aide aussi. Souvent, un des deux membres du couple a décidé d'aller moins haut pour l'autre, ou il faut être aidé par des personnes externes à la famille. Donc, en gagnant l'égalité dans les ménages, il y aura de plus en plus de femmes en montant dans les niveaux de direction.	Disponibilité, maternité, Famille
11	Pour un homme, être dans un CA lui apporte une certaine renommée, c'est un enjeu de pouvoir, je pense que l'objectif de la femme est différent : c'est plus pour faire évoluer l'entreprise.	Rapport au pouvoir
12	c'est plus engageant, ça demande plus de disponibilités, on ne fait pas ça pour le fun, c'est assez technique.	Disponibilités
12	Il y a une vraie difficulté à recruter des femmes	Recrutement
12	C'est un secteur très masculin, je ne pense pas que ce soit une question de temps, sûrement des raisons familiales.	Secteur, famille
16	Je pense que les femmes, dans le milieu professionnel, ont besoin d'être rassurées sur leurs compétences alors que les hommes, ils se lancent. Ils ont parfois un aplomb monstrueux alors qu'ils n'ont aucune compétence. Mais je n'ai fait aucune étude ! Peut-être qu'elles ont tendance à avoir besoin de prouver qu'elles ont leur place...	Doute sur les compétences
16	Il y a une forme de plafond de verre peut-être mais parce que les hommes s'acharnent à obtenir ces places mais aussi parce que les femmes leur cèdent. Parce que dans les coopératives, il y a toujours des places disponibles.	Plafond de verre
17	J'ai peu investi le CA, à cause de ma vie professionnelle,	Disponibilités
17	Il y a une question de charge mentale, je pense. Dans les CA, il faut faire ou savoir faire des choses, ça prend un minimum de temps, c'est pas simple quand on travaille à temps plein. C'est une question de temps disponible, parfois difficile pour les femmes.	Disponibilités
22	C'est souvent les plus anciens qui se présentent pour le CA.	Recrutement
22	Dans mes anciennes expériences, je voyais les gens du board arriver : ils avaient les cheveux blancs, un costume, ils avaient l'air d'avoir de l'argent, d'être des gens importants. C'était très flou pour moi.	Méconnaissance
23	J'appréhendais un peu parce que je ne suis pas du tout. Je pensais qu'on allait vraiment parler aussi de tout ce qui était statut, et cetera. Mais on parle vraiment de tout, enfin de l'évolution du marché de l'équipe, du potentiel, la prospection, enfin, ça en fait ça va vraiment dans tous les sens et c'est super intéressant parce que on apprend plein de choses.	Méconnaissance

23	Je pense aussi à l'heure actuelle les mamans, enfin je suis maman de 2 enfants, elles leur vie de famille. Enfin, on essaie de tout faire, de tout combiner. C'est vrai que quand j'ai été élue je me suis dit "ah purée, encore mettre ça dans mon agenda". C'est une fois tous les deux mois, c'est pas la mort non plus mais c'est toujours combiner la vie de famille et la vie pro...	Disponibilités, équilibre
23	La réticence peut venir de là. Ou le fait que les femmes pensent que ce qu'elles vont dire ne sera pas pris à sa juste valeur quoi, "est-ce que je suis entendue?".	Doutes sur compétences
24	Maintenant, c'est un secteur informatique avec une sous-représentation des femmes.	Secteur
24	Maintenant, on est trois femmes dans le CA et sans enfant. Une autre, avant, l'a quitté car elle n'arrivait pas à gérer son temps avec sa famille et les besoins du CA. Les hommes, 3 des 4 ont des enfants donc ça n'a pas l'air d'être un frein (mais ils ont tous plus de 15 ans je pense). J'imagine donc que c'est un frein mais je ne suis pas mère donc je ne peux pas en parler. [...] je pense que je peux me permettre cet engagement puisque je n'ai pas fondé de famille. J'imagine que quand on a des enfants on ne peut pas faire ça. Il y a bien des parents très engagés en plus de leur vie familiale mais je l'imagine pas dans la mesure où je le fais.	Disponibilités, Maternité
25	Avant de rejoindre le CA, je connaissais pas trop ce monde-là, j'avais pas vraiment de représentation [...].	Méconnaissance
25	Chez nous et dans beaucoup de coopératives citoyennes, on voit que beaucoup de coopérateurs sont des femmes et c'est étonnant de pas en trouver plus dans les CA.	Plafond de verre
25	Il y a toujours une question du temps à consacrer, de l'énergie... Les jeunes mamans etc. n'en ont peut-être pas... C'est peut-être ça qui bloque...	Disponibilité
25	Il y a aussi peu de volontaires...	Recrutement
26	Les coopératives sont des structures qui nécessitent des discussions politiques, les femmes, traditionnellement, ne s'impliquent pas vraiment dans des projets qui abordent des aspects politiques.	Société, socialisation, sujets politiques
26	Ça peut aussi être lié à des conditions matérielles ou de vie de famille. Ce sont des hypothèses. Mes weekends sont parfois très courts.	Disponibilités, conditions matérielles
26	Je pense que le sexisme dépend beaucoup des gens et des cultures, plus que de la structure.	Société, Culture
26	J'ai pas d'enfant, ça fait une énorme différence, j'ai qu'un chat. Je le vois avec l'administratrice précédente, qui a des enfants, pour elle c'est plus difficile de se libérer pour aller sur le terrain. C'est un facteur très important, la vie en famille aussi. Si je me	Disponibilités, Maternité

	rajoute encore des choses je serai en Burn out.	
--	---	--

## Intimité, couple et famille

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
1	J'ai pas trouvé d'équilibre entre vie privée, professionnelle et la coopérative.	Equilibre
2	Moi, j'ai un enfant de 13 ans, je suis seule avec un enfant. Il est déjà assez autonome. Je fais très attention à la vie privée. Le weekend, c'est le weekend, je ne fais pas mes mails etc. Je ne transige pas là-dessus. C'est mon équilibre. Je travaille beaucoup mais adore ça, je suis prise dans l'engrenage. L'équilibre n'est pas parfait mais ça me convient pour le moment.	Equilibre
3	Je suis séparée avec deux enfants et remise en couple, 16 et 14 ans. J'essaie que mon travail, ma vie personnelle, soient en cohésion avec mes valeurs. Chez *****, on a des valeurs fortes qui collent à nos propres valeurs. C'est un ensemble, tout influence tout.	Équilibre
4	Je suis mariée et j'ai 3 enfants, 12, 10 et 8 ans. Être maman et dans le CA, c'est parfois difficile. J'étais en congé maternité quand on a eu une période difficile, c'était la course, j'avais aussi mon travail à temps plein. On a une femme de ménage et une baby-sitter qui allait chercher les enfants, ça facilite la vie, tous les administrateurs ne le font pas, certains y arrivent seuls, d'autres sont aidés par les parents. On a réparti les tâches mais aussi les responsabilités, on partage la charge mentale.	Aide extérieure, répartition de la charge, difficile
5	Je suis seul, ma fille est grande. La maternité peut être un frein, on a moins de temps pour faire du bénévolat. En tout cas, avec des enfants en bas âge c'est pas facile. Mon engagement a plutôt commencé après 40 ans. En couple c'est encore différent, on peut s'arranger. Je pense que ça peut changer...	Frein
7	Je suis maman célibataire avec 2 ados. Quand j'ai voulu participer au projet, j'ai considéré que mes enfants étaient assez grands pour je m'investisse dans autre chose. Avec des enfants en bas âge, c'est compliqué. [...]Ça sera toujours la femme qui enfantera... Je le vois bien, je suis séparée mais je dois aller chez le dentiste avec eux, acheter des vêtements...	Frein, enfants autonomes
8	On est une majorité de femmes sans enfant. Pour le moment, je travaille beaucoup, ça va peut-être être différent... L'administrateur, lui, a une famille mais il s'implique énormément. J'ai 30 ans. Je suis en couple, on habite ensemble.	Frein, pas d'enfants

9	C'est mon mari qui s'occupe le plus des tâches ménagères. J'ai 46 ans. Je suis grand-mère.	Partage de la charge
11	Ça change, par exemple, de plus en plus de famille se répartissent les charges du ménage pour la carrière de la femme. La flexibilité des horaires aide aussi. Souvent, un des deux membres du couple a décidé d'aller moins haut pour l'autre, ou il faut être aidé par des personnes externes à la famille. Donc, en gagnant l'égalité dans les ménages, il y aura de plus en plus de femmes en montant dans les niveaux de direction.	Frein, changement structurel
11	Je suis marié, on a réfléchi au fur et à mesure que j'évoluais dans l'organisation. On a pris une aide-ménagère et quelqu'un qui venait pour les enfants, jusqu'à ce qu'ils soient autonomes. On a essayé de garder un équilibre, je m'occupais plus du ménage et lui des enfants.	Partage de la charge
12	Je suis mariée, je m'occupe un peu plus des tâches ménagères que mon mari, en ce moment, on n'a pas de femme de ménage en ce moment. Je pense que c'est plus compliqué pour les personnes qui ont des jeunes enfants.	Peut-être un frein
16	Je suis mariée, chez nous les tâches sont très bien réparties ! Je sais que j'ai de la chance, je le vois chez mes enfants... Les femmes ont souvent la tâche de coordination, qui prend énormément de temps et qui est invisible.	Charge partagée
17	J'ai deux ados, je suis célibataire. Quelqu'un m'aide pour faire le ménage. J'ai 49 ans.	Aide extérieure
22	Je suis en couple mais je n'ai pas d'enfant. Chez moi, je m'occupe de tout ! Mais comme c'est dans mes heures, ça n'est pas du bénévolat. Je pense que si j'avais des enfants, ça serait différent. Ce n'est pas juste une question de temps de travail, c'est aussi les responsabilités. Dans le CA, seul un administrateur a des enfants. Une autre est partie quand elle a eu un bébé.	Frein
23	<b><i>Tu as dit que tu étais maman de 2 enfants ? Ils ont quel âge ?</i></b> 3 et 5 ans. <b><i>Ouais donc ils sont encore assez jeunes quand même. Comment tu fais pour gérer justement le travail, la famille, le CA et potentiellement d'autres choses ?</i></b> On s'organise. Je suis quelqu'un très organisé. Mais c'est vrai que c'est très fatigant d'avoir des enfants en bas âge. On a de l'aide des parents, du mari... Ils savent aussi que j'adore mon métier, ça m'aide à avoir plus de valeurs dans ma vie. Et quand tu aimes quelque chose, tu trouves toujours le moyen de faire le nécessaire et t'organiser.	Organisation
23	<b><i>Les tâches ménagères sont partagées chez toi ?</i></b>	Charge partagée

	<p>C'est tout pour ma pomme. Je travaille en 4/5 parental. Je fais ma 2ème journée le soir, quand ils sont couchés, par exemple. J'essaie de faire en semaine pour garder des activités familiales les weekends. C'est un choix mais je ne sais pas si dans 10 ans je pourrai encore le faire, y a quand même ton état de fatigue.</p> <p><i>Y a personne qui vient nettoyer chez toi etc. ?</i></p> <p>Non.</p>	
24	[...] je pense que je peux me permettre cet engagement puisque je n'ai pas fondé de famille. J'imagine que quand on a des enfants on ne peut pas faire ça. Il y a bien des parents très engagés en plus de leur vie familiale mais je l'imagine pas dans la mesure où je le fais.	Frein
24	Je fais le ménage moitié-moitié avec mon compagnon mais on n'a pas d'aide extérieure.	Charge partagée
25	Ce travail dans le CA prend beaucoup de temps, mon mari est aussi impliqué dans la coopérative. On a une vie professionnelle qui prend du temps mais avec des horaires confortables, on peut dégager du temps. C'est vrai que ***** nous prend beaucoup de temps mais jusqu'à présent on s'organise bien. J'ai eu un petit garçon au lancement de ***** et y en a un deuxième qui arrive mais on s'organise et ça se passe bien. [...] ***** s'est vraiment intégré dans nos vies, nos quotidiens, c'est aussi là où on fait les courses, c'est proche de chez moi et de mon travail. C'est assez facile d'être dans ces 3 endroits.	Organisation
25	La répartition des tâches n'a pas changé depuis *****, ça a toujours été relativement équilibré. On réfléchit à payer quelqu'un qui nous aide à tout ça...	Charge partagée
26	J'ai pas d'enfant, ça fait une énorme différence, j'ai qu'un chat. Je le vois avec l'administratrice précédente, qui a des enfants, pour elle c'est plus difficile de se libérer pour aller sur le terrain. C'est un facteur très important, la vie en famille aussi. Si je me rajoute encore des choses je serai en Burn out.	Frein

### Mixite et (in)égalités

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
1	Il y a un monsieur qui prend beaucoup la parole et qui prend de la place, mais je pense qu'il faut surtout le même niveau	Prise de parole, lien

	intellectuel que lui. L'âge joue aussi.	avec l'âge et le niveau d'étude
2	On est 5 dans ce CA : il n'y a que des hommes, des personnes qui ont des niveaux d'études très avancés, souvent dans des secteurs techniques. Il y a peu de diversité culturelle.	Peu de diversité
2	Je n'ai pas ressenti, en coopérative, de différences liées à mon genre.	Sentiment d'inégalité
2	Je trouve que, en tant que femme, on a une vision différente, je pense que si on était 2 ou 3 on aurait plus de poids pour influencer la manière de fonctionner.	Vision différente
2	Je trouve qu'il manque de femmes dans les CA.	Peu de femmes
2	Pour moi, les quotas c'est l'idéal, c'est ce qu'il faut ! Mais on ne pourrait pas le contraindre parce qu'on ne trouve pas...	Quotas
2	En termes de gestion du temps, on prend en compte les contraintes de chacun, la parentalité par exemple	Prendre en compte la parentalité
2	Mais on a besoin d'autres profils [...]. C'est pour ça qu'on a besoin de femmes, de plus jeunes, d'autres milieux culturels...	Besoin de diversité
3	On aimerait avoir plus de diversité dans les administrateurs. [...]Avoir une mixité ça permet une meilleure représentation des travailleurs, ça donne aussi une autre vue, différents points de vue. Dans le CA, on a des niveaux d'étude universitaire, autour de la quarantaine, blancs...	Besoin de diversité
3	Je ne sais pas si c'est le fait d'être une femme, mais je suis plus introvertie, j'écoute et puis je parle si vraiment j'ai quelque chose à ajouter, je ne vais pas prendre la parole tout le temps. Il y en a qui le font, des hommes et des femmes, je pense que ça ne change quelque chose.	Prise de parole
3	Pour moi, les quotas c'est bien mais pas trop, c'est important d'avoir une mixité mais en imposant, on force des choses qui ne se font pas naturellement, après on se retrouve avec des personnes qui sont là pour la mixité et je trouve ça un peu dommage.	Quotas
3	On fait attention à adapter les réunions du CA à la parentalité, un administrateur est papa de 2 petits...	Prendre en compte la parentalité
4	On est 4 femmes et 5 hommes, universitaires, blancs, on doit y travailler. Ça va de 40 à 60 ans, environ.	Peu de diversité

4	C'est difficile de mettre le doigt dessus mais oui. Les hommes ont plus d'opportunités, quand on en donne aux femmes, c'est un processus très conscient, "il faut qu'on travaille là-dessus".	Processus conscient
4	Mais ça vaut la peine d'aller les chercher, on a une très bonne ambiance, je peux comparer avec d'autres CA, on a un bon esprit de groupe, notamment grâce à la diversité.	Bienfaits de la diversité
4	Pour moi, les quotas c'est bien car ça donne une meilleure atmosphère, il faut un quota pour arriver à ça	Quotas
5	Je pense que quotas ça n'est pas l'idéal, ou alors des quotas de minimum, mais pas trop dur, sinon il y a des dérives, dans un sens ou un autre.	Quotas
5	Je trouve quand même que la diversité c'est important, il y a une forme de complémentarité, on a des approches différentes.	Bienfaits de la diversité
7	Ce sont toujours les femmes qui préparent et rangent les salles de réunion. Aussi, parfois j'ai l'impression qu'on ne relève pas ce que j'ai dit, on ne m'entend pas toujours...	Inégalités
7	Je suis très dans l'émotion, parfois il y a des "frictions" sur la manière de percevoir ou d'aborder les choses, j'ai parfois l'impression d'avoir un côté plus humain...	Différences
7	Avoir des femmes dans le CA, ça fait partie de nos valeurs... On manque d'ailleurs encore de mixité, on est par exemple tous blancs. Mais, c'est une femme qui s'est démenée pour trouver une femme, même si les autres étaient d'accord.	Peu de diversité, femme qui bouge
7	Je n'ai jamais été pour les quotas mais en même temps, quand on regarde à la politique... Ce que je n'aime pas, c'est que, parfois, on "comble les trous", elles n'ont pas les compétences nécessaires mais elles sont sélectionnées quand même. Pour moi, la poursuite de l'objectif est plus importante que de remplir des cases avec des couleurs, des sexes ou autres...	Quotas
7	On tient compte de la parentalité pour nos réunions.	Prendre en compte la parentalité
8	L'égalité, entre les genres, n'est pas inscrite dans les statuts, elle se vit au quotidien.	Egalité au quotidien
8	Avec uniquement des hommes, on prendrait moins en compte la dimension « humaine », l'aspect social...	Bienfaits de la diversité

8	Quotas : c'est pas idéal mais pourquoi pas, il faut quand même faire attention aux compétences, pas engager juste parce qu'elle est une femme...	Quotas
8	Plus de femmes quand ce CA que dans le précédent.	Evolution
9	Notre but c'est d'avoir la parité	Objectif de diversité
9	On tient compte du genre quand on sélectionne, on essaie d'avoir au moins une femme dans les candidats. Dans le CA, on cherche surtout via nos réseaux.	Prise en compte du genre dans la sélection
9	La mixité, la diversité, ça aide, ça permet d'avoir différents points de vue, de discuter autrement des problèmes. S'il y a une femme, c'est pas facile, tu es comme en "compétition".	Bienfaits de la diversité
9	C'est assez blanc dans le CA. La diversité se trouve plus dans le background.	Peu de diversité
9	Quotas : c'est une bonne chose. Nous, on investit dans les entreprises où il n'y a pas un minimum de mixité. Il faut 1/3.	Quotas
9	Dans le CA, ce sont souvent les femmes qui font attention à ces questions.	Femmes qui bougent
11	Ils ont presque tous un diplôme universitaire, ça dépend aussi de la banque nationale. Il n'y a pas de diversité culturelle.	Peu de diversité
11	Les femmes sont parfois considérées comme moins actives mais en fait, elles ne réagissent pas de la même façon. C'est plus simple quand on est deux, à partir de trois c'est très bien. On a pas toujours la même façon de voir que les hommes, mais c'est complémentaire. Les égos sont moins importants chez les hommes, on regarde aussi plus les impacts collatéraux d'une décision. [...]La présence de femmes permet d'avoir différents points de vue, de plus parler du bien-être des collaborateurs, de l'impact sociétal de l'entreprise, plus que l'analyse chiffrée par exemple.	Bienfaits de la diversité
11	Il y a plus de femmes aujourd'hui qu'avant. On a cherché des profils féminins, on voulait une femme en priorité. Ça a toujours été le cas, mais on ne l'imposait pas, on cherche surtout la compétence, on ne veut pas de quotas. On a jamais parlé des quotas, ça se fait naturellement.	Evolution
12	Il y a un déséquilibre en termes de nombre mais pas en termes de tâches.	Sous-représentation
12	La diversité est importante car les femmes prennent moins de risques que les hommes.	Bienfaits de la diversité

12	Je suis en faveur des quotas pour faire bouger les choses, sans quotas contraignants ils ne se passent rien, on le voit en politique. Une fois que les habitudes seront prises, on pourra peut-être s'en passer... Le seul moyen de montrer que ça marche, c'est d'imposer des femmes aux postes à responsabilités.	Quotas
12	Je n'aimerais pas être la seule femme dans un CA.	Besoin de diversité
16	On a toujours eu la parité. On a eu deux présidents, des hommes. [...] Il y a un danger que les femmes fassent les PV etc, je ne dis pas que c'est le cas mais il y a un danger	Parité mais pas sans risque
16	Il y a des coopératives dans lesquelles il n'y a aucune femme, mais ça change, il y a tout de même un renouvellement dans les CA	Evolution
17	est 6, d'abord 2 femmes et 4 hommes mais là, on inverse un peu les choses.	Evolution
17	Les contacts extérieurs, par exemple, sont assurés par des hommes mais je pense que c'est plus lié à leurs compétences qu'à leur genre.	Visibilité
17	La volonté de parité dans le CA n'est pas inscrite mais c'est implicite, c'est évident pour chacun d'entre nous. On essaie d'utiliser l'écriture inclusive aussi. Chacun s'y met de manière naturelle, sans qu'il y ait un mot d'ordre.	Implicite
17	Je ne sens pas de machisme dans le CA	Sentiment d'égalité
17	C'est souvent des personnes qui ont fait des études universitaires dans les CA. Il y a aussi peu de jeunes. Il y a beaucoup de pensionnés, aussi dans le CA.	Peu de diversité
22	Avant, il y avait plus d'hommes, maintenant c'est l'inverse.	Evolution
22	Les rôles et les tâches ne sont pas réparties selon le genre, au contraire, c'est moi qui ai le plus de "pouvoir". Il n'y a pas d'inégalité dans la prise de parole. [...] La coopérative met des choses en place, par exemple, on a eu une réflexion sur l'écriture inclusive... Il n'y a pas de sexisme dans le CA mais j'ai déjà eu des expériences avec des clients, qui considèrent davantage les hommes.	Sentiment d'égalité
22	Je suis partagée par rapport aux quotas. Je me dis que dans certains entreprises, c'est bien de forcer un peu parce qu'ils ne le feraient pas, je pense. Par contre, dans des structures différentes ça sera peut-être de la discrimination dans l'autre sens, c'est mettre le genre en avant en plus.	Quotas

23	<p>Franchement on est vraiment écouté aussi dans ce qu'on dit.</p> <p><i>Vous n'êtes que deux femmes mais est-ce que vous prenez la parole aussi facilement que les hommes ?</i></p> <p>Vu que ça ne fait que 2 ans, on va dire que les autres parlent plus mais quand on a des choses à dire voilà...</p>	Prise de parole
23	<p><i>Tu sais quelle évolution il y a eu dans le CA en termes de représentation hommes/femmes ?</i></p> <p>Avant il n'y avait pas de femmes, ça a toujours été des hommes.</p>	Evolution
23	<p><i>Il y a un objectif explicite d'avoir la parité dans le futur ?</i></p> <p>Non, rien n'a été écrit, il n'y a rien dans les statuts.</p>	Implicite
23	<p>Une femme ne perçoit pas les choses comme les hommes, donc je pense que ce serait bien d'avoir des quotas. Maintenant je vais pas mettre mon poing sur la table et le dire haut et fort, mais ça peut-être un sujet discussion dans le futur</p>	Quota
24	<p>On cherche la diversité mais on est tous blancs, sans personnes handicapées... on est pas encore allé très loin dans la diversité. On a tous des diplômes universitaires. [...]Pour la diversité, on avait fait appel à Collectiva pour nous aider à structurer notre manière de collaborer, nous écouter dans les réunions, faire tourner les rôles etc. On a créé une culture interne dans la société qui fait attention à la diversité. Par exemple, on anonymise les candidatures pour l'appel d'offre, on efface les indications comme genre, âge, nom... Pour être le plus neutre possible.</p>	Volonté de diversité
24	<p>Je sais que je n'ai pas une voix très forte, comme les femmes plutôt que les hommes, et je le ressens comme un handicap quand on a des discussions mouvementées je peux me faire écraser plus rapidement. Et aussi, penser à mettre de l'énergie pour me faire entendre ça occupe une place dans ma tête que j'aimerais utiliser à autre chose. C'est un problème plutôt rencontré par les femmes, je pense. Sinon il n'y a pas de sexisme et je pense que personne ne l'accepterait, ça m'étonnerait de notre équipe.</p>	Prise de parole
24	<p>Je pense que les quotas ce n'est pas beau mais c'est nécessaire. Le patriarcat est tellement ancré dans nos sociétés, c'est tellement présent.</p>	Quotas
25	<p>Actuellement, on est 6, 4 femmes et 2 hommes, on a démarré à 8 (4 et 4), ça a toujours été relativement équilibré bien que dans la coopérative il y a plus de femmes que d'hommes.</p>	Parité
25	<p>L'égalité n'est pas inscrite dans nos statuts etc. mais c'est important, on essaie d'intégrer chacun, de ne pas faire de différences...</p>	Implicite

25	Le genre n'intervient pas dans la différence de prise de parole.	Sentiment d'égalité
26	On a été coaché par Guberna.	Actions
26	Je ne constate pas d'inégalité dans le CA, plutôt quand on rencontre d'autres entreprises : les femmes sont parfois moins considérées dans les discussions avec les partenaires. C'est anecdotique.	Sentiment d'égalité
26	Je ne pense pas que les hommes vont bouger de leur place confortable, de pouvoir, c'est à nous de clamer notre humanité... pour ça on a besoin de gens courageux ! Je suis pas contre les quotas mais il faut aussi un travail structurel...	Quotas, structurel

### Spécificités de la coopérative

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
2	C'est très bienveillant dans les coopératives.	Bienveillance
2	On fait attention à la charge de travail parce qu'on est tous bénévoles.	Bénévolat
2	Quand on demande la parole, on l'a et on nous écoute. Ça n'est pas toujours le cas dans les CA des entreprises non-coopératives.	Pouvoir parler, être écouté
2	En termes de gestion du temps, on prend en compte les contraintes de chacun, la parentalité par exemple. Ce qui est nouveau pour moi, dans les autres CA, ça n'était pas le cas.	Prendre en compte la parentalité
3	La situation est peut-être un peu mieux chez ***** qu'ailleurs, mais c'est des situations très différentes, il y a moins de femmes dans les autres.	Plus de femmes
4	Je pense que chez *****, la situation est mieux que dans le reste de la société mais c'est le résultat d'un processus conscient, ça ne va pas de soi, on choisit de le faire...	Moins d'inégalités
4	Mais ça vaut la peine d'aller les chercher, on a une très bonne ambiance, je peux comparer avec d'autres CA, on a un bon esprit de groupe, notamment grâce à la diversité.	Grâce à la diversité

4	j'ai eu une autre expérience en CA, l'atmosphère était très différente, ils voulaient davantage montrer leur intelligence que contribuer au futur de l'organisation...	Finalité > pouvoir
5	Je trouve que c'est moins fort dans les coopératives. [...] Je pense que la finalité sociale, le mode du fonctionnement influencent.	Différences moins marquées
9	C'est un monde très masculin, chez **** il y a beaucoup plus d'équilibre que dans mes autres expériences, je me sens pas différente, je me sens plus à l'aise.	Meilleure situation
11	Je pense que l'égalité est plus ancrée dans les valeurs des coopératives que des autres entreprises.	Plus d'égalité
12	Les gens qui sont là ont une fibre sociale très forte, il n'y a pas la domination d'une "grande gueule", contrairement à d'autres expériences... [...] Il n'y a pas un membre insensible à ces questions-là.	Fibre sociale
12	Je vois bien que la gouvernance des coopératives n'est pas parfaite non plus.	Pas parfait
17	Je ne pense pas qu'au niveau du genre, il y a des choses difficiles chez *****, est-ce qu'on est un modèle ? Je ne sais pas.	Un modèle ?
17	Il n'y a pas de pouvoir, on le fait de manière désintéressée. Dans les coopératives, chacun est reconnu pour ce qu'il fait.	Rapport au pouvoir
17	Il y a beaucoup de sensibilité, d'humanité	Sensibilité
22	Je pense que les valeurs sont importantes pour lutter contre les discriminations.	Moins de discrimination
23	Dans la coop on a pas ce sentiment-là, on a l'impression de faire partie d'une famille. Quand je vais travailler c'est comme une sphère familiale.	Famille
23	C'est plus humain, on est plus centré sur nos valeurs, on est plus ouverts mais je ne sais pas si c'est lié au fait d'être une coopérative ou aux patrons qui sont plus humains.	Humain
25	Les valeurs des coopératives participent peut-être à une meilleure situation des femmes. Les personnes que je côtoie sont souvent ouvertes aux changements, je pense que les questions de genre et d'inclusion de chacun font partie des valeurs. C'est possible aussi dans d'autres types d'entreprises mais c'est vrai que les principes comme "un homme = une voix" joue car chacun a son mot à dire.	Meilleure situation

	Je pense qu'il y a toujours des jeux de pouvoir, à cause des personnalités... des gens qui aiment prendre l'ascendance.	
25	Il y a une différence entre les hommes et les femmes dans le monde professionnel. Les coopératives sont sans doute une des solutions, c'est un modèle inspirant mais d'autres entreprises peuvent l'être aussi, c'est aussi un modèle qui touche une petite part des personnes... Il faut le temps que ça se développe.	Solution

## Carrière

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
2	J'ai fait toute ma carrière dans une entreprise puis, au moment où elle a été revendue, j'en ai profité pour faire un changement dans ma carrière. J'ai repris des études pour faire un master en gestion durable de l'énergie. [...]j'ai un mi-temps en recherche à l'université et je suis à mi-temps directrice de *****.	Rupture
2	J'ai été dans 7 CA non-coopératifs. [...] Je suis tombée dans le CA de mon ancienne entreprise assez naturellement... ça donne une autre vue de la société. Je trouve ça assez passionnant, cette approche plus stratégique. Quand j'ai changé de "vie", de carrière, c'est quelque chose que je voulais retrouver.	Expérience dans les CA
2	Je me suis déjà engagée dans des associations, mais pas dans le politique, c'est un choix	Engagement dans d'autres ASBL/coop
3	Je suis aussi dans le CA de deux ASBL et dans mon entreprise.	Expérience dans les CA
3	J'ai beaucoup changé de directions dans mon parcours professionnel. J'ai longtemps travaillé comme styliste, puis comme graphiste, dans le web design, je suis fort autodidacte. J'ai aussi une marque d'accessoires en laine de Mérinos. Je combine différentes choses, je me considère comme multipassionnée.	Ruptures, pluralité
4	Mon parcours professionnel est un peu bizarre. Je suis bioingénieure. J'ai fait un doctorat, une étude de terrain au Mali, sur la gestion sociale de l'eau. J'ai changé de domaine. J'ai travaillé 2 ans chez ***. Puis j'ai quitté pour un courtier, pendant 6 ans. [...]	Rupture, Expérience

	J'ai ensuite monté mon propre projet dans un autre secteur. Je me suis aussi engagée dans le CA d'une autre ASBL. J'ai plusieurs engagements sociaux.	dans les CA, études longues
5	Je suis ingénieure électricien, je travaille à l'***, et en parallèle, je suis indépendante complémentaire, je fais des audits qualité. Je fais aussi partie d'une plateforme de défense des espaces verts liégeois. [...] je suis dans deux CA et 4 autres coop en tant que coopératrice.	Pluralité
7	J'ai un master, j'ai travaillé dans une banque, ça ne correspondait pas à mes valeurs, puis j'ai refait un master en environnement, ça me touchait déjà. J'ai plusieurs casquettes à la banque.	Rupture
8	J'ai un master en journalisme, j'ai travaillé. Finalement, j'ai fait une agrégation pour devenir prof. J'ai travaillé, ensuite, j'ai fait un Master complémentaire en économie sociale, qui m'a permis de bifurquer vers la coopérative, je faisais beaucoup d'intérim dans l'enseignement.	Rupture
9	J'ai toujours travaillé dans le monde financier. J'ai travaillé aux USA. Je suis arabiste et islamologue, j'aussi 2 autres master.	Longues études
9	Je suis membre d'autres coopératives.	Engagement dans d'autres ASBL/coop
11	Je suis le directeur financier de ***, qui est une coopérative (de deuxième niveau). Je suis dans le CA de *****. On est en lien avec beaucoup de coopératives. Ça fait 12 ans que je suis chez ***	Longue carrière
12	Je travaille chez *****. J'ai rejoint le CA de **** avant de travailler chez *****. J'ai un master en droit et un autre en gestion de projet.	2 Master
16	La coopérative a été créée en 2012, j'y suis depuis le début.	Engagement long
17	Je suis assistante sociale mais j'ai aussi une maîtrise en sciences de gestion, plutôt RH et je suis directrice d'un département.	
22	J'ai fait de la physique. J'ai travaillé comme gestionnaire de projet informatique dans plusieurs entreprises.	
23	donc moi la base, j'ai fait mes études à l'ISN à Namur en marketing. J'ai pas du tout comment on fait dans le commerce équitable. J'ai été commercial, puis je suis partie quelques années vivre aux États-Unis. Puis je suis revenue, puis j'ai postulé chez	

	*****.	
24	Moi je suis créatrice de site web depuis 2000, je suis indépendante. J'ai parfois été en partie employée mais aussi indépendante. Depuis 10 ans je suis à mi-temps dans une ONG (responsable site web) et mi-temps en indépendante complémentaire (dans le non-marchand-. Ce dernier mi-temps m'a permis de faire quelques années de bénévolat fou, j'ai plus beaucoup de temps pour ma partie indépendante. J'ai aussi une ASBL qui s'occupe de la promotion de logiciels libres. Les fondateurs de **** c'est des ASBL, donc c'est cette ASBL. Et je suis bénévole dans cette ASBL.	Pluralité
24	J'ai aussi participé à un autre CA donc j'avais une expérience en gestion du personnel, ça n'était pas tout à fait nouveau (secrétariat social, bien-être des travailleurs...). C'est toujours utile de savoir ce que ça implique d'être employeur, les responsabilités.	Autres CA
25	Moi je suis bioingénieure, j'ai travaillé pendant 4 ans dans un centre de recherche après mes études, et puis j'ai un peu changé totalement de boulot. J'ai refait l'agrégation et maintenant je suis prof de science.	Rupture
25	[...] depuis je fais partie d'autres CA	Autres CA
26	J'ai un master en anthropologie culturelle, que j'ai fait à Utrecht. Puis j'ai travaillé dans le développement, surtout avec les femmes, les réfugiées en Malaisie. Puis j'ai travaillé comme serveuse. Et là je suis en 3ème année de mon doctorat en histoire contemporaine. J'ai été engagée dans des projets, du travail de terrain, surtout dans l'humanitaire... J'avais de plus en plus d'intérêt sur les questions d'origine de la nourriture...	Etudes longues

### Parcours dans la coopérative

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
2	J'avais postulé pour être dans le CA, [...].Ça fait depuis janvier 2022 que je suis officiellement dans le CA.	Postulé, récent
3	Je suis coopératrice depuis presque 4 ans, j'étais d'abord cliente, et je suis passée travailleuse y a 3,5 ans. Et ça fait 1,5 an dans le CA.	Progressif

4	J'ai rejoint le CA à ce moment. J'étais coopératrice depuis mes études. Ils ont fait un appel et j'ai candidaté. [...] Ça va faire 11 ans que je suis dans le CA. Ça fait 3 ou 4 ans que je suis présidente.	Postulé, engagement progressif
5	Je me suis impliquée dans plusieurs coopératives car je voulais voir comment ça fonctionnait pour en créer une dans ce dernier secteur. Après plusieurs années, on m'a proposée de rentrer dans le CA. Ça fait 3 ans que je suis dans la coop et 1 an dans le CA.	Progressif
7	Je suis dans le CA depuis 2019, je connaissais un des fondateurs, donc j'ai eu envie de participer dès le début, d'abord dans les GT... Une place dans le CA s'est libérée et ils m'ont proposée la place, ce que j'ai accepté puisque c'était dans la continuité des choses, l'équipe me connaissait déjà... C'est un peu de parrainage	Progressif, cooptation
8	J'ai toujours cru au projet et à sa finalité. Je travaille à la **** et, dans mon temps de travail, je travaille pour la coopérative. Je suis officiellement au CA depuis mars/avril, avant j'y travaillais pendant 1.5 an.	Dans le temps de travail, progressif
11	Ça fait 12 ans que je suis chez ***, avant j'étais chez *****, c'est une philosophie totalement différente. J'ai deux masters. [...] Je suis dans le CA de ***** depuis 8 ans.	Expérience longue
12	Je travaille chez *****. J'ai rejoint le CA de **** avant de travailler chez *****. J'ai un master en droit et un autre en gestion de projet. Ça fait 4/5 ans que je suis dans le CA, j'ai été contactée, je n'aurais jamais postulé.	Cooptation, progressif
16	Je suis pensionnée, mon mari et moi travaillons beaucoup pour la coopérative.	Pensionnée
17	Ça fait 6 ans que j'ai rejoint. J'ai rejoint le CA il y a 2 ans, pour mon premier mandat, il n'y aura pas de deuxième. [...] Jean m'a proposée de rejoindre le CA. J'étais curieuse.	Progressif, cooptation
22	Depuis 2018, je travaille chez ******, je suis aussi dans le CA depuis 2018. J'étais une des 4 fondateur.rice.s, on a fondé le CA	Depuis le début
23	Là, maintenant ça va faire 5 ans que je travaille là, j'ai commencé en tant qu'assistante de direction, assistante administrative et commerciale et en fait je suis partie en congé de maternité pour ma petite fille et quand je suis revenue, on m'a proposé le poste de marketing et com. On ouvrait un peu pour moi quoi. [...] Ça va faire 2 ans. En fait mon collègue qui était commercial, ******, avait terminé ses 5 années et après les employés ont décidé de refaire un vote collectif et en fait c'est mon nom qui est sorti à l'unanimité. Voilà, j'étais une des plus anciennes de l'équipe et ils voulaient avoir une nouvelle ouverture, une nouvelle	Récent

	pensée, une nouvelle ouverture d'esprit et ils ont voulu me choisir. Ils savaient bien aussi que j'allais défendre mes collègues.	
24	Je suis dans le CA depuis le début : les deux premières années pour mon ASBL et depuis 1 an en tant que ma propre personne. Mais c'est juste une formalité. J'ai donc créé le CA, j'étais là au début, j'étais déjà dans la thématique avant, avec mes engagements bénévoles.	Depuis le début
25	Je fais partie des fondateurs du projet donc je suis dans le CA depuis le début. Je ne tiens pas à rester à tout pris dans le CA.	Depuis le début
26	Elle a été en août 2021. Je suis une des membres fondateurs.	Depuis le début

### Sens de l'engagement

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
1	Le côté horizontal et partage du pouvoir me plaît, le fait d'être un groupe, de pas être toute seule.	Démocratie
2	Je voulais avoir une fonction qui sert à la collectivité.	Utilité
2	C'est un choix de travailler dans les coopératives, ça permet une meilleure répartition des richesses et du pouvoir, qui ne dépend de l'investissement financier et c'est plus accessible à tous les citoyens.	Démocratie
2	ça touche à mes valeurs écologiques...	Ecologie/finalité
2	Puis on a du sens social, organisationnel, on est plus dans une organisation capitaliste de base où 2 ou 3% des gens qui ont 90% des richesses... C'est un meilleur équilibre social, on travaille en collectif, on fait intervenir l'humain, l'aspect démocratique est plus développé... C'est peut-être plus complexe... Mais je trouve ça plus riche !	Démocratie
2	ça donne une autre vue de la société. Je trouve ça assez passionnant, cette approche plus stratégique.	Stratégie
2	Dans les associations il y a souvent juste un côté humain, les coopératives sont plus complètes, il y a le côté humain, technique... Les coopératives ont aussi un rôle social.	Démocratie, aspect social
3	J'ai rejoint parce que ça m'intéresse d'avoir une autre vue, plus dans la stratégie et moins dans le quotidien, de prendre du recul.	Stratégie

3	Je voulais recréer un mode de travail qui colle à mes valeurs et à mon mode de vie, plutôt de que modifier mon mode de vie...	Valeurs
4	J'ai voulu rejoindre le CA parce que j'étais déjà coopératrice, le contenu m'intéresse, j'aime aussi développer l'aspect stratégique et j'ai baigné dans les engagements sociaux, notamment de ma mère.	Finalité, stratégie
7	L'aspect stratégique m'intéressait beaucoup	Stratégie
7	Je ne cherche pas de la reconnaissance...	Pas la reconnaissance
8	J'ai toujours cru au projet et à sa finalité.	Finalité
8	Je ne pourrai pas travailler dans une entreprise où je ne crois pas aux valeurs. Ici, c'est vraiment la finalité qui m'intéresse, plus que la gouvernance.	Valeurs, finalité
12	La finalité m'intéresse plus que la forme coopérative.	Finalité
12	Je trouve surtout ça enrichissant au niveau du contenu.	Contenu
17	C'est la première que je participe à un CA, ça m'a permis de comprendre les enjeux. Il y a un sentiment d'utilité, c'est une autre façon de participer.	Utilité
23	ils ont voulu me choisir. Ils savaient bien aussi que j'allais défendre mes collègues.	Utilité
23	Je trouve ça super intéressant [...] je trouve ça enrichissant sur le plan humain et au quotidien.	Apprentissage
25	C'est une expérience très riche et agréable.	Apprentissage

### Futur(s) engagement(s)

Numéro	Extrait	Commentaire/concept...
1	Je ne suis pas sûre de me réinvestir dans une autre coopérative mais ça pourrait être intéressant, dans des coopératives citoyennes d'énergie. Je pourrais apprendre des choses, puisqu'ici je n'apprends pas grand-chose.	Ailleurs

2	je voudrai continuer à m'investir dans ces deux coopératives, pourquoi pas en monter une un jour ou m'investir dans d'autres si j'ai le temps.	Ici, ailleurs
3	Je veux continuer à m'investir pour *****.	Ici
5	Je ne sais pas dans quelle autre coop je vais continuer à m'investir	Ailleurs
8	Pour la suite, je veux continuer à m'investir.	Ici
12	Je vais aller au bout du mandat, je ne sais pas si je vais le renouveler. Si je ne le fais pas, ça n'est pas à cause du temps disponible, c'est peut-être parce que je vais me rapprocher de la pension, j'aurais envie de lâcher un peu.	Pension proche
17	J'ai rejoint le CA il y a 2 ans, pour mon premier mandat, il n'y aura pas de deuxième.	/
23	j'espère pouvoir continuer encore 3 ans, jusque-là fin de mes 5 années et qui sait peut-être repartir pour 5 car je trouve ça enrichissant sur le plan humain et au quotidien. Mais je voudrais pas être égoïste, je veux laisser une place à mes collèguEs ou collègues mais j'ai envie que ça soit une femme parce que je trouve ça bien d'avoir une touche féminine au sein d'un groupe.	Ici
24	Pour la suite, j'aimerais me détacher un peu du projet, y consacrer 10 heures par mois maximum, même si j'y suis loin. C'est peut-être encore trop... Je ne sais pas. Actuellement je fais encore 10 heures par semaine. C'est encore beaucoup. Peut-être qu'en refaisant l'entretien dans deux mois ça sera différent.	Moins
25	Je ne tiens pas à rester à tout pris dans le CA. [...] Dans les années à venir, je pense que je resterai jusqu'à ce qu'on soit plus besoin de moi parce que c'est un projet qui me tient à cœur et que j'ai créé. Si je quitte le CA, mais je ne quitterai pas le projet, je sais que je m'engagerai ailleurs car j'ai besoin de projets pour avancer mais j'en ai d'autres en cours déjà, toujours un peu plus...	Ici, ailleurs
26	J'aimerais continuer à faire évoluer la coopérative, travailler et apprendre.	Ici

