

LA GOUVERNANCE MULTI-SOCIETAIRE : QUELLES AVENUES AUX DEFIS DES COOPERATIVES FEMININES ?

Par

Badia OULHADJ

**Professeur d'Economie & Gestion à l'Ecole Nationale du Commerce et
de Gestion, Settât - Université Hassan Premier-Settât.**

&

Asma EL AARROUMI

**Chercheur à l'Ecole Nationale du Commerce et de Gestion, Settât -
Université Hassan Premier- Settât.**

Résumé :

Afin d'assurer leur pérennité, les coopératives se trouvent dans la nécessité de gérer d'inévitables tensions entre leur statut d'entreprise créatrice de richesse et leur vocation environnementale et sociale¹. Toutes ces fonctions ne peuvent être réalisées que si les membres de la coopérative prennent en considération dans leur gestion les principes de la bonne gouvernance.

L'ouverture des structures de gouvernance aux parties prenantes représente aujourd'hui une forme de gouvernance renouvelée qui devient de plus en plus nécessaire pour garantir l'émergence du modèle coopératif et lui éviter de devenir une langue morte. L'approche de la démocratie délibérative sur laquelle se base ce modèle, représente une façon de produire des choix et des décisions éclairées et validées socialement. Notre objectif est d'étudier la contribution de la pratique de démocratie délibérative proposée dans le cadre du modèle multi-sociétaire au renforcement « Empowerment » des coopératives féminines.

Mots-clés:

¹Jean-Yves M, Leroy G. (2002), Développement durable: doctrines, pratiques, évaluations, IRD Editions.

Coopérative féminine, Gouvernance, Multi-sociétaire, Empowerment, Démocratie délibérative.

Abstract:

To ensure their survival, cooperatives are in the need to manage the inevitable tensions between their status creative business wealth and their environmental and social vocation. All these functions can be performed only if the cooperative members take into account in their management principles of good governance. The opening of governance structures to stakeholders today is a renewed form of governance that is becoming increasingly necessary to ensure the emergence of the cooperative model and prevent him from becoming a dead language. The approach of deliberative democracy which is based on this model is a way of producing choices and informed decisions and socially validated. Our goal is to study the contribution of deliberative democracy of practice proposed in the multi-company model building "empowerment" of women's cooperatives.

Keywords :

Women Cooperative Governance, Multi-company, Empowerment, Deliberative Democracy.

L'action coopérative a permis aux femmes rurales de tenir des positions pivots quant à la prise de décision et au management de la vie communale. Le Secrétaire Général des Nations Unies, Ban Ki-Moon, a avancé lors de son discours à l'occasion de l'Année Internationale des Coopératives en 2012:

“De par leur focus distinctif sur les valeurs, les coopératives ont pu prouver être l'image d'un business model résilient et viable qui peut prospérer même face aux circonstances les plus difficiles.”².

La participation de la femme rurale à la création de valeurs, au-delà des contraintes liées aux traditions qui freinent leur accès et mobilité par rapport aux opportunités d'épanouissement scolaire et professionnel, n'est plus un mythe mais une réalité. Aujourd'hui, les femmes peuvent réaliser un revenu en faisant recours aux ressources locales disponibles et aux compétences qu'elles ont déjà développées dans leur foyer et au sein de leur communauté. Selon Chavez et Monzon (2005):

"La coopérative est un ensemble de particuliers formellement organisés ayant une autonomie de décision et de liberté d'adhésion, créée pour répondre aux besoins de leurs membres - à travers le marché en produisant des biens et des services - où la prise de décision et de la distribution de bénéfices entre les membres ne sont pas directement liés au capital ou aux cotisations de chaque membre"³.

Au Maroc, le nouveau projet de loi n° 112-12 relatif aux coopératives adopté par la chambre des représentants le 16 juillet 2014, définit la coopérative comme "un groupement de personnes physiques ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise" (article 1) (Merouah. Z et al, 2013)⁴.

Malgré les progrès réalisés par le gouvernement au profit des membres des coopératives féminines, notamment le Programme Mourafaka⁵, plusieurs obstacles techniques, de commercialisation et de gouvernance entravent leur activité⁶. En effet, les coopératives féminines au Maroc sont en plein essor (de 3.6% en 2012 à 14% en 2014 - Office de Développement de la coopération(ODCO))⁷, toutefois, elles ne représentent qu'une minorité au sein du tissu coopératif Marocain.

² “Through their distinctive focus on values, cooperatives have proven themselves as a resilient and viable business model that can prosper even during difficult times. This success has helped prevent many families and communities from sliding into poverty.” - UN Secretary-General Ban Ki-moon speaking at the launch of International Year of Cooperatives in 2012.

³ CHAVES R. & MONZON J.L. (2005), L'économie sociale dans l'union Européenne, Comité économique et social européen (CESE), 2005.

⁴ MEROUAH Z., BEENDOU A. & I ACHABA A., 2013, « Cooperative Governance: What Impact on the Marketing of Saffron? Case of Saffron's Cooperatives in the Area of Taliouine in Morocco », *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 4 No 10.

⁵ <http://www.artisanat.gov.ma/>

⁶ Rapport du programme Solid'Exchange à l'occasion de l'Année Internationale des Coopératives. Les Nations Unies, 2012.

⁷ www.odco.gov.ma

D'autre part, la contribution des femmes au développement national est une réalité à peine reconnue et qui ne peut plus être limitée à une histoire de justice sociale. En effet, les experts en développement ne cessent d'insister sur le rôle de la femme dans les processus du développement socio-économique.

Les coopératives permettent de répondre aux besoins pratiques et stratégiques des femmes; elles leur fournissent l'accès à des activités génératrices de revenus en tant que travailleuses et membres propriétaires (Bertrel. M, 2014)⁸.

Comme toute autre entreprise, les coopératives féminines sont soumises à de fortes contraintes de compétitivité et de rentabilité. Bien que la gouvernance représente l'obstacle majeur et primordial pour les coopératives féminines en particulier, celle-ci reste peu étudiée. La question de la gouvernance représente un enjeu pour leur pérennité tant économique que sociale. Notre objectif à travers ce travail, est de proposer un modèle catalyseur du renforcement des femmes au sein des coopératives, inspiré de la gouvernance multi-sociétaire.

Cette approche implique autant la participation des parties prenantes que le renforcement de leurs capacités :

« Les cercles des conseils d'administration doivent être ouverts aux différentes parties prenantes car elles reflètent la réalité du monde. Dans le même temps, il convient de renforcer les efforts d'éducation, de formation et d'information. Cette démarche repose sur une logique de convergence des intérêts. Les logiques de double qualité doivent donc être privilégiées. L'ouverture au monde est primordiale. » Jean-Louis BANCEL, Président du Crédit Coopératif et président du comité des principes de l'Alliance Coopérative Internationale⁹.

Notre question de recherche est donc comme suit :

Quelles solutions et perspectives le modèle multi-sociétaire peut-il offrir aux défis liés à la gouvernance des coopératives féminines ?

Dans ce papier, nous allons tout d'abord présenter les fondements de la gouvernance multi-sociétaire des coopératives et ses spécificités en tant que modèle d'entreprise de l'économie sociale et solidaire ; ensuite nous allons analyser la situation des coopératives féminines en nous focalisant sur les défis et les contraintes qui entravent leur bonne gestion. Nous allons procéder par la suite avec l'introduction du concept d'empowerment ou renforcement et son applicabilité au champ des coopératives, en particulier, les coopératives féminines. Enfin nous allons nous focaliser sur l'apport du modèle multi-sociétaire aux contraintes des coopératives féminines; quelles solutions et avenues celui-ci présente pour le renforcement « empowerment » des femmes membres des coopératives féminines.

⁸BERTREL M. 2014, « La Scop SAS : une nouvelle opportunité en faveur de l'entrepreneuriat », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, N°332.

⁹ Fédération Nationale des sociétés coopératives d'HLM (2014), "vers une nouvelle gouvernance coopérative?", www.hlm.coop, Juin 2014.

1. La gouvernance multi-sociétaire des coopératives :

Historiquement, le mouvement coopératif a toujours adopté un modèle de gouvernance homogène basé sur une catégorie unique de membres. Une telle structure favorise la satisfaction des besoins des membres de la coopérative en termes de prix, de qualité, d'accès au marché, d'approvisionnement... etc, sans se soucier en aucun cas de l'efficacité et l'efficacité de celle-ci et par conséquent, sa pérennité (Vezina, Martine et Girard J. P., 2014).

En effet, le modèle uni-membre classique de la gouvernance des coopératives qui suggère un focus exclusif sur les besoins des membres, semble promouvoir des pratiques et des alternatives qui sont soit économiquement efficaces (cas des coopératives de production) ou socialement efficaces (cas des coopératives des travailleurs) ; toutefois, à l'instar des principes de la coopération suggérés par l'Alliance internationale des coopératives (ICA¹⁰), la combinaison de ces deux dimensions est indispensable à la viabilité et la légitimité des entités coopératives. C'est cette combinaison qui permet à celles-ci de répondre à des besoins plus amples (Leviten-Reid and Fairbairn, 2011).

Le septième principe¹¹, celui de l'engagement envers la communauté, a fait naître un débat autour des aspects de la relation de la coopérative avec son environnement. A cet effet, Leviten-Reid et Fairbairn (2011) avancent que si nous remplaçons l'unanimité ou l'indifférence des coopératives vis à vis de leur écosystème, par la compréhension et la mise en œuvre des principes de la coopération, nous pourrions dépasser la vision réductrice du rôle des coopératives d'insertion sociale ou de participation au système économique classique, vers une autre vision qui fait de celles-ci des entités qui adhèrent et participent de manière réactive et proactive au changement systémique.

Jean-Louis BANCEL, Président du Crédit Coopératif et président du comité des principes de l'Alliance Coopérative Internationale, précise que les coopératives opèrent dans un environnement où les exigences sociétales sont en mutation permanente, par conséquent, les cercles des conseils d'administration doivent être ouverts aux différentes parties prenantes car elles reflètent la réalité du monde. L'échec des coopératives à s'ouvrir au monde et à identifier, suivre et s'adapter à ses mutations peut certainement contester leur pérennité¹².

¹⁰ www.ica.coop.

¹¹ Les principes de la coopération ont été proposés par la Charte des directeurs d'école de l'économie sociale promue par la Conférence permanente européenne sur les coopératives, mutualités, associations et fondations (CEP-CMAF, 2002) : 1) La primauté de l'individu et du social objectif sur le capital, 2) adhésion volontaire et ouverte; 3) Le contrôle démocratique par les membres; 4) La combinaison des intérêts des membres / utilisateurs et / ou de l'intérêt général; 5) La défense et l'application du principe de solidarité et de responsabilité; 6) la gestion autonome et l'indépendance des pouvoirs publics; 7) L'engagement envers la société.

¹² Fédération Nationale des sociétés coopératives d'HLM (2014), "Vers une nouvelle gouvernance coopérative? », www.hlm.coop, Juin 2014.

D'autre part, Pat Conaty (2014) explique dans son rapport sur les coopératives sociales que l'ouverture à l'environnement à travers l'implication de différentes catégories de parties prenantes génère beaucoup d'avantages. Les structures coopératives ouvertes transforment leurs parties prenantes en des partenaires¹³, ainsi:

- Elles peuvent délivrer leurs biens et services de manière plus efficace et efficiente;
- Elles sont plus adaptatives et ouvertes à la participation active et inclusive des membres ;
- Elles bénéficient d'un réseau qui les enrichit et contribue à leurs succès par le biais de ses connaissances et ses énergies.

Pour cela, du fait des exigences de l'environnement socio-économique, les formes d'organisation des coopératives qui favorisent le partage des responsabilités au sein d'un cercle interne restreint de membres s'avèrent être trop traditionnelles.

Aujourd'hui, de nouveaux modèles ont vu le jour où les coopératives se concentrent sur les questions qui touchent la communauté plus large et qui sont abordées à travers l'implication des différents types d'acteurs (Levi, 2001).

Selon Pezzini (2006), la coopérative multi-sociétaire est la traduction logique du septième principe coopératif (préoccupation pour la communauté) définie par l'ICA. Dans de plus en plus de pays, le multi-sociétariat est institutionnalisé dans les lois et règlements des entreprises sociales, sur la base du modèle coopératif dans lequel est prévu une coopération entre les travailleurs, utilisateurs, pouvoirs publics et autres parties prenantes. Le modèle multi-sociétaire de gouvernance est une structure de gouvernance qui vise à impliquer les parties prenantes en les incitant à participer au dialogue, la prise de décision et la mise en œuvre de solutions à des problèmes ou des objectifs communs (Fuchs, D., Kalfagianni, A., & Havinga, T., 2011).

La prise en considération des intérêts des parties prenantes dans le cadre d'une gouvernance renouvelée basée sur un multi-partenariat ou multi-sociétariat est la principale innovation des nouvelles formes de coopératives. Le multi-sociétariat est formé autour de trois catégories : les salariés, les bénéficiaires de l'activité de la coopérative (clients, fournisseurs, usagers ...etc.) et une troisième catégorie qui regroupe les collectivités locales, les bénévoles, les financeurs ou tout autre membre de la communauté directement lié à l'activité de la coopérative.

Les chercheurs (LeRoux, 2009; Huybrechts, 2010; Hartarska, 2005) distinguent entre le multi-sociétariat « représentant » et le multi-sociétariat « ouvert ». Le multi-sociétariat « représentant » réfère à des groupes dans lesquels un nombre limité de sièges sont distribués aux représentants de certaines catégories de membres. Les représentants sont supposés apporter une approximation raisonnable de la totalité des points de vue de cette catégorie de parties prenantes à la discussion (les processus de sélection revêtent une

¹³Conaty P. (2014), "Social Co-operatives report", Cooperatives UK, www.uk.coop, 2014.

importance critique). Quant au multi-sociétariat « ouvert », il réfère à des paramètres qui sont ouverts à toute personne qui s'implique et participe pleinement¹⁴.

Souvent, les différentes parties prenantes sont représentées au niveau de la structure de gouvernance et participent pleinement aux votes selon le principe « une personne une voix ».

Cette forme de gouvernance multi-sociétaire a pour objectif « la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présente un caractère d'utilité sociale dans le but d'assurer l'accessibilité des membres aux biens et aux services ainsi que leur cohésion et insertion sociale et professionnelle» (Huybrechts, 2010). Elle se caractérise par l'ouverture de la base associative à plus d'une catégorie de membres et une sensibilité marquée aux besoins de la communauté.

2. Les facteurs liés aux défis vécus par les coopératives féminines :

Les coopératives présentent trois caractéristiques principales : un projet économique inscrit dans le marché, une finalité sociale et une gouvernance participative (Miri H., 2011)¹⁵.

La double nature de la coopérative en tant qu'association et entreprise lui attribue une fonction économique, sociale et environnementale ne pouvant être réalisées que si les membres appliquent les principes de la bonnegouvernance, celle-ci exigeant la prise en compte du volet social et économique lié à la gestion et son impact sur la dynamique de l'entreprise (Côté. D, 2007)¹⁶.

Selon Lokmane A. (2011)¹⁷, ce qui caractérise une coopérative est le fait que ses adhérents œuvrent collectivement pour la résolution d'un problème commun tout en tirant profit des opportunités offertes par le marché. En outre, du fait de leur enracinement dans le milieu social et local, les coopératives sont plus sensibles aux besoins de leurs membres et de leur communauté.

Les travaux de recherche ayant porté sur les coopératives féminines en particulier relèvent, en plus des défaillances techniques liées aux difficultés d'approvisionnement, de commercialisation et de sous équipement (Maleko, 2011) d'autres faiblesses telles que :

- Le facteur « temps » et la perception traditionnelle réductrice du rôle de la femme dans la société (ex : s'occuper de son foyer et sa famille) ;
- Une défaillance organisationnelle ;

¹⁴Norbert Bollow, co-coordinator on the Civil Society Internet Governance Forum.

¹⁵MIRI H., 2011, « L'Initiative Nationale pour le Développement Humain - INDH au cœur du développement coopératif », *REMACOOP*, N°1.

¹⁶Côté D., 2007, « Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique », *Economie et solidarités*, Vol. 38, N°1, pp. 112-126.

¹⁷LOKMANE A., 2011, « Le Travail Coopératif et le marketing », *REMACOOP*, N°1, *ODCO*.

- L'analphabétisme, le manque de formation, d'éducation et d'accompagnement qui engendrent un manque de confiance en soi chez les femmes membres.

Du fait notamment des traditions et de l'aculture, le vécu de discrimination des femmes dans la plupart des pays - ceux du tiers monde en particulier - au niveau de presque toutes les sphères de la société (l'éducation, la politique...etc.) se répercute directement sur leurs conditions de vie qui entravent leur insertion dans le développement socio-économique en tant que personnes responsables. L'application du modèle coopératif aux femmes leur permet de s'associer pour démarrer une entreprise qui répondra à leurs besoins. Ce phénomène parfaitement visible dans les zones rurales où les conditions de vie sont plus discriminantes, a permis à la femme de se faire une place en tant qu'acteur actif au niveau économique et social.

D'autre part, le regroupement des femmes sous forme de coopératives, permet certes de leur attribuer un pouvoir au sein d'une configuration sociale et économique restreignante, or, une part considérable de leur émancipation, habilitation et responsabilisation en tant que membre acteur au sein de l'entreprise coopérative s'articule autour de leur niveau d'instruction (A. Benzakour-Chami, 1996)¹⁸.

Par ailleurs, les analyses en anthropologie du développement se sont intéressées aux compétences mobilisées par les personnes en situation d'intermédiaire entre les institutions d'aide au développement et les communautés cibles de cette aide. Ces personnes jouent un rôle que Bierschenk, Chauveau et Olivier de Sardan (2000) qualifient de courtier (ex : président(e) de la coopérative) la personne ou le groupe de personnes qui possèdent de manière exclusive les compétences nécessaires à la gestion de la coopérative. Ils soulignent que ces derniers représentent un risque quant à leur prétention d'agir pour l'intérêt du groupe alors qu'ils procèdent pour leurs intérêts propres. C'est le cas des coopératives féminines qui donnent tout le pouvoir à la présidente qui s'occupe de la gestion de celle-ci comme une entreprise qui lui appartient ; elle considère le restant des femmes membres comme étant des salariées qui ne participent pas à la gouvernance (Romagny, 2010) notamment à cause de leur niveau d'instruction nul ou limité. Ces femmes n'expriment aucun besoin ou volonté de s'impliquer dans la gestion et l'administration de la coopérative vu qu'elles estiment ne pas avoir les capacités et les compétences nécessaires (Fyasse, Bouzekraoui et Erraji, 2015). Pour cela, l'intégration d'autres parties prenantes dans une logique collective permettra de neutraliser le caractère egocentrique du courtier.

3. Le renforcement ou « Empowerment » des femmes à travers le modèle coopératif :

Afin de réussir dans l'environnement actuel des affaires, toute entreprise a besoin de disposer de compétences et de connaissances (Spreiter, 2007). C'est grâce au

¹⁸ A. BENZAKOUR-CHAMI, Femmes et institutions, édition CNRS, Paris, 1996, p.175.

renforcement des employés pour prendre des initiatives et servir l'intérêt collectif de l'organisation que celle-ci peut être performante (O'Toole et Lawler, 2007).

Le renforcement ou l'empowerment est un outil qui aligne les objectifs individuels avec ceux de l'organisation. Il sert à convaincre les membres de l'organisation que la pérennité et la croissance de celle-ci corréleront avec leurs propres intérêts (Miri *et al*, 2011).

La notion de renforcement ou empowerment est vitale à la participation effective de la femme dans le management de la coopérative.

Young (1997) définit ce concept comme étant:

« ...un processus dans lequel des individus qui sont relativement impuissants sont amenés à comprendre la source de leur impuissance et la possibilité d'agir collectivement afin de changer leur environnement social. Chaque participant subit une transformation personnelle mais aussi aide les autres à en bénéficier afin de pouvoir s'engager dans une action collective. »¹⁹

Le regroupement des femmes sous forme de coopérative est en lui-même un moyen d'empowerment mais qui est insuffisant sur le moyen et le long terme. Les capacités et compétences des membres des coopératives leur permettent l'utilisation efficace des ressources qui leur sont offertes et dont elles disposent. Elles comprennent des compétences humaines (l'éducation, l'esprit entrepreneurial, le leadership, le sens de l'identité... etc.) et des compétences politiques liées à la capacité de représenter soi-même ou autres personnes (Miri *et al*, 2011). Ceci sous-entend que l'éducation, le niveau d'instruction et la formation des membres des coopératives influencent leur renforcement/l'empowerment au sein du tissu économique et coopératif en particulier²⁰.

Dans une étude élaborée par Greasley *et al*. (2008), les employés ressentent qu'ils sont renforcés lorsqu'ils sont impliqués dans la prise de décision.

Le renforcement/empowerment est réalisé selon trois directives (Narayan, 2002) :

- *La communication et l'accès à l'information :*

Sans l'information pertinente, il est impossible que les femmes membres des coopératives puissent profiter des opportunités, négocier effectivement, responsabiliser leurs leaders ou encore la participation aux débats et discussions permettant de connecter et améliorer leurs capacités.

- *La participation*

La participation accélère considérablement le processus d'empowerment (Jamsiah *et al*, 2010). Le manque de participation des femmes à la gestion de la coopérative, notamment la gouvernance et la prise de décision peut engendrer un sentiment de faiblesse. Narayan (2002) suggère que la participation des femmes à

¹⁹Young, Iris Marion (1997), "Punishment, treatment, empowerment: Three approaches to policy for pregnant addicts. In *intersecting voices: Dilemmas of gender, political philosophy, and policy*". Princeton, N.J.: Princeton University Press.

²⁰Mwanza Regional Commissioner's Office (MRCO), Tanzania 2011/2012. Nyanza Cooperative Union (NCU). Tanzania, 2012.

la prise de décision contribue à un fort engagement envers le changement du fait qu'elle renforce le sentiment de confiance en soi. En outre, Emamgholizadeh et al. (2011) avance que la participation à la prise de décision contribue à la réduction du sentiment de l'isolement, l'évolution des compétences de participation, d'initiative et de contribution.

- *La responsabilisation*

L'accès à l'information engendre une propension importante à la responsabilisation des membres participant à la gouvernance de la coopérative (Thomas, 2007). A cet effet, nous sous-entendons que le renforcement des femmes membres des coopératives féminines habilite leur participation à la responsabilisation des membres de la structure de gouvernance.

4. L'apport du modèle multi-sociétaire aux coopératives féminines :

Dans son ouvrage, Michels (2001) estime que la multitude d'acteurs fait confronter la coopérative à deux alternatives : soit un modèle collectif où un grand nombre d'individus interfère dans la gouvernance (échec) ou un autre bureaucratique où une minorité prend le contrôle (perte du caractère collectif de la gestion).

En effet, presque toutes les études menées sur les coopératives multi-sociétaires ont mentionné la forte volonté des membres d'éviter l'évolution vers les cas de figures cités ci-dessus (NgetNg, 2009). A cet effet, les auteurs proposent la répartition des tâches de gestion administrative dans la coopérative multi-sociétaire comme facteur neutralisateur des deux modèles bureaucratique et collectif du fait qu'elle permet de clarifier et simplifier le rôle de chacun des membres (Mc Cayet *al.*, 2014 ; Ng et Ng, 2009). En outre, Peterson (2014) et Osterman (2006) montrent que dans le cas de multitude de membres, ceux-ci tendent à développer progressivement leur capacité d'agence de manière à ce que tous les membres participent activement à la prise de décision même si la coopérative est gérée au quotidien par un nombre minoritaire de ceux-ci.

➔ *Le principe de la démocratie délibérative et son rôle dans le renforcement des femmes membres:*

La démocratie délibérative est un construit inspiré du champ des sciences politiques qui se préoccupe de l'amélioration de la prise de décision collective (Cohen, 1989; Habermas 1994; Benhabib, 1996; Fishkin, 1991; Bohman, 1996; Bohman & Rehg, 1997; Guttman & Thompson 1996; Macedo, 1999; Laden, 2001). Il met l'accent sur le droit, la possibilité et la capacité de toute personne qui fait l'objet d'une décision collective de participer (ou ses représentants) au processus de discussion et de délibération. La délibération est un processus corrélatif ayant une certaine influence sur le résultat qui est la décision elle-même²¹.

²¹Ferrera A. (2007), "Democracy and the Challenge of Global Governance", University of Rome Tor Vergata, Italy.

Selon l'alliance internationale des coopératives, la participation se présente au cœur de la démocratie²². L'approche de la démocratie délibérative se présente comme une manière de produire des choix éclairés et validés socialement. Ici, nous faisons référence à la notion de la démocratie plurielle ou la démocratisation de la démocratie (Levesque, Benoit, Patrick de Bortoli and Jean-Pierre Girard, 2004).

La démocratie consiste non seulement à participer ou à faire des choix, mais aussi au renforcement des capacités et des compétences afin que les choix et les décisions soient efficaces (Girard & Jean-Pierre, 2008).

A cet effet, la démocratie délibérative requiert un investissement important en termes d'effort, de temps, un processus d'apprentissage collectif et une mise en place d'un climat social catalyseur de confiance²³. Elle peut impliquer un long processus de décision mais permet certes une meilleure évaluation des options et des alternatives à long terme. Elle permet la mise en valeur d'un sentiment d'appartenance et de confiance au sein de l'organisation.

La projection de la notion de la démocratie délibérative sur le champ des sociétés coopératives permet le partage du pouvoir dans une perspective promotrice de l'intérêt commun visant la performance et la croissance de la coopérative. En plus, elle encourage le renforcement/empowerment des membres en leur permettant de regagner leur voix, contrôle, liberté, choix et de créer un enthousiasme quant à la participation à la prise de décision (Yukl and Becker, 2006).

Au niveau des coopératives féminines, le rôle des femmes membres repose tout d'abord sur leur savoir-faire ou connaissance technique liée la production de bien ou service (Douyere, 2011). Bierschenk (2000) précise que toute action collective nécessite tout d'abord la maîtrise des techniques de leadership, de gestion d'un groupe et de la communication au sein de la coopérative et avec l'administration. Ce sont des compétences qui ne nécessitent pas une capacité de lire et d'écrire.

De ce fait, dans le cadre de sa dynamique basée sur l'apprentissage, la démocratie délibérative corrèle avec la rotation fréquente entre les membres pour l'exercice des fonctions de gestion et d'administration (Valeyre, 2006) ou encore la pratique du mentorat qui correspond au fait qu'une personne expérimentée enseigne les compétences nécessaires pour un poste à une personne débutante (Megginson and Clutterbuck, 1995). Ainsi, les membres de la coopérative doivent concevoir collectivement une stratégie de gestion des compétences nécessaires au niveau du groupe dans son ensemble et que l'omission du renforcement à travers le développement des compétences résulte en la fragilité du groupe.

²² "Co-operatives are sites for learning how to participate in democratic decision-making, and, as such, they generate public good which exceeds their economic imperative. Thus, democratic participation in co-operatives supports both better business decisions and stronger community" L'Alliance Internationale des coopératives, Projet pour une décennie des coopératives, p. 8.

²³ Levesque, Benoit, Patrick de Bortoli and Jean-Pierre Girard (2004).

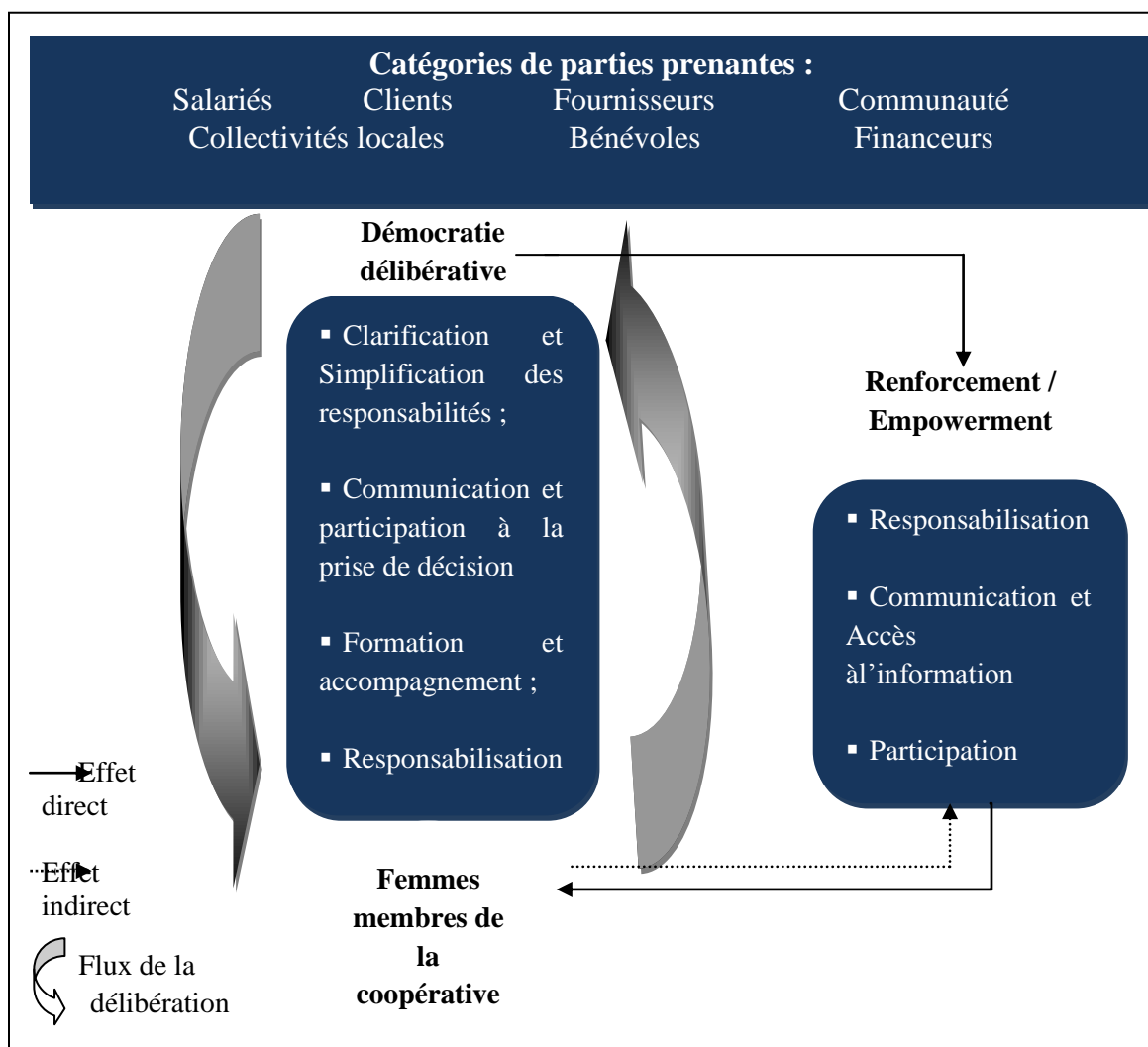
De plus, Ashby et al. (2009) montrent que les modalités de participation dans la coopérative influencent fortement l'amélioration des compétences des membres et même, l'évolution des compétences contribue à stabiliser les modalités de participation²⁴.

L'implication des différentes catégories de membres dans une coopérative de solidarité qui fait face à différents défis contextuels, sociaux et managériaux impose l'instauration des principes de la démocratie délibérative au niveau de sa politique interne.

La pratique de la démocratie délibérative au sein des coopératives féminines suggère :

- La clarification et la simplification des rôles, des responsabilités et des attentes des différents membres,
- Un niveau de communication optimal encourageant une meilleure participation et une transparence permettant d'instaurer une sensibilité, du respect, de l'appréciation et de la reconnaissance chez les membres de la communauté vis à vis de la coopérative. La vocation et l'activité de cette dernière ainsi que ses membres sont perçus comme étant légitimes.
- Le renforcement du leadership et des compétences managériales des membres : notamment à travers l'approche par accompagnement (mentorat) ou par rotation ou encore à travers des programmes de formation liés aux compétences générales ou spécifiques.
- La responsabilisation des femmes en tant que citoyennes actives et influentes dans leur communauté. L'apprentissage et la pratique de la démocratie délibérative, par toutes les parties prenantes impliquées, comme un principe libérateur et intégrateur de la femme dans la société par le biais de l'action coopérative, peut garantir une reconstruction d'une culture démocratique non seulement au sein de la coopérative mais aussi au niveau de la communauté. Veiller à ce que les décisions prises reflètent et répondent aux préoccupations locales devrait renforcer la démocratie en rendant les processus démocratiques plus réactifs. La stimulation d'une sensibilité vis à vis des intérêts collectifs, divergents et opposés garantira la réintégration territoriale et politique de la femme en tant que citoyenne active et consciente de son rôle et ses contributions qu'elle sera capable d'adapter, dans une perspective plus ample de pérennité, à l'évolution du contexte où elle opère.

²⁴ Ashby J., Heinrich G., Burpee G., Remington T., Wilson K., Quiros C.A., Aldana M., Ferris, S. (2009), "What farmers want: collective capacity for sustainable entrepreneurship", International Journal of Agricultural Sustainability, 7(2), 130-146.



Le rôle de la gouvernance multi sociétaire dans le renforcement des femmes membres des coopératives féminines

Source : Conception des auteurs

La démocratie délibérative et le renforcement sont deux construits qui sont plus ou moins mutuellement liés vu que leurs modalités se basent sur la communication, la responsabilisation et la participation. Certes, la formule coopérative se distingue par son pouvoir de renforcer les capacités des femmes à jouer un rôle équitable dans le développement grâce aux opportunités d'apprentissage qu'elle leur confère, or, cette forme reste insuffisante eu égard aux contraintes rencontrées liées à la communication, l'analphabétisme, le manque de soutien et de compétences... etc. Ainsi, nous pouvons

dire que la gouvernance multi-sociétaire à travers le principe de la démocratie délibérative permet le renforcement des femmes membres des coopératives féminines.

Conclusion

Cet article est centré sur le modèle de la gouvernance multi-sociétaire comme un stimulateur du renforcement « empowerment » des femmes membres des coopératives féminines. Grâce au principe de la démocratie délibérative ou collective, la participation et la formation sont catalysées par toutes les catégories des membres qui se voient dans l'obligation, du fait de la particularité du modèle multi-sociétaire, d'appuyer la mise à niveau et la performance de la coopérative. La formation et l'apprentissage des outils de la gestion démocratique devraient permettre aux femmes membres de participer pleinement à la prise de décision ainsi qu'à la gestion de leur coopérative. Elles seront en mesure d'exercer démocratiquement leur pouvoir, ce qui permettra d'assurer la pérennité sociale et économique de la coopérative.

En outre, un accompagnement et un appui à travers une démarche de rotation et/ou de mentorat devrait permettre aux femmes de développer différentes habiletés entrepreneuriales et associatives, non seulement dans leur vie professionnelle, mais aussi dans leur vie personnelle. Les femmes membres seront par conséquent en mesure de s'approprier du pouvoir dans leur société et d'agir en solidarité avec d'autres femmes.

Par ailleurs, il faut noter que quelques auteurs comme Hansmann (1996) supposent que la participation de différentes parties ayant des intérêts divergents dans le processus décisionnel peut stimuler une propension à maximiser leur bien-être au détriment du bien-être du plus grand groupe auquel elles appartiennent. Cela peut être exacerbé par l'inadéquation de la taille des différents groupes de représentation ou encore le degré de l'engagement des uns dans la prise de décision par rapport à d'autres.

Egalement, de par le caractère exclusif des coopératives féminines, l'implication d'autres parties du genre opposé risque de biaiser leur homogénéité qui est elle-même stimulatrice d'une légitimité unique vis à vis de la société. Cette hétérogénéité liée au genre peut également renforcer les inégalités et engendrer des déséquilibres de pouvoir dû au complexe de supériorité enracinée dans nos cultures, traditions et systèmes sociaux.

Enfin, le contexte dans lequel le modèle multi-sociétaire est appliqué est important. Afin de pouvoir mettre en pratique les avantages de ce modèle, la coopérative doit être en mesure de bénéficier du soutien d'un mouvement social facilitant le dialogue parmi les différentes parties prenantes. Il serait plus facile et faisable d'instaurer ce modèle dans une communauté où les parties prenantes perçoivent le travail communautaire comme une responsabilité et une mission vitale et la discussion comme un moyen important pour l'institution d'une sensibilité vis à vis des différences d'opinion et des perspectives.

Références bibliographiques:

ALLEN A. (2008), "Power and the politics of difference: Oppression, empowerment, and transnational justice". *Hypatia*. 23(3): 156-172.

ASHBY J., HEINRICH G., BURPEE G., REMINGTON T., WILSON K., QUIROS C.A., ALDANA M. & FERRIS, S. (2009), "What farmers want: Collective capacity for sustainable entrepreneurship", *International journal of agricultural sustainability*, 7(2), 130-146.

BIERSCHENK T., CHAUVEAU J.-P. & OLIVIER DE SARDAN, J.-P. (2000), « Courtiers en développement : les villages Africains en quête de projets ». Paris, Karthala, 318 pages.

CONATY P. (2014), "Social Co-operatives a Democratic Co-production Agenda for Care Services in the UK", *Cooperatives UK*, www.uk.coop, 2014.

DOUYERE D. (2011), « Politique de la connaissance, système d'information et transformation de la fonction Hsct chez Selenis », *Systèmes d'information & management*, 16(1), 153-184.

EMMAMGHOLIZADEH S., MARTIN, H. & RAZAR H. R. (2011), "Is participation in decision making related to employee' empowerment?" *African journal of business management* 5(9): 3504-3510.

ELKANDOUSSI F., OMARI S., M'ZALI B. (2011), « Les coopératives féminines d'argan au Maroc : un domaine propice à la mise en place de la démarche de développement durable ». Colloque international francophone, « le développement durable: Débats et controverses », 15 et 16 Décembre 2011, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand.

FERRERA A. (2007), "Democracy and the Challenge of Global Governance", University of Rome Tor Vergata, Italy.

GIRARD, JEAN-PIERRE & GENEVIEVE LANGLOIS (2008), "Les coopératives de solidarité: une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale? synthèse d'une recherche", Montréal, Université du Québec à Montréal.

GIRARD J. P., VEZINA & MARTINE (2014), "Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective" in *Gijselsinckx, Co-operative Innovations in China and the West*, London, Palgrave MacMillan.

GREASLEY K., BRYMAN A., DAINITY A., PRICE A., NAISMITH N. & SOETANTO R. (2008), "Understanding empowerment from an employee perspective". *Team performance management*, 14, 39-55.

LEVESQUE, BENOIT, PATRICK DE BORTOLI & GIRARD (2004) "Social cohesion and deliberative democracy: a challenge for co-operative in building the common good", Saskatoon, center for the study of co-operative, University of Saskatchewan.

LEVITEN-REID & FAIRBAIRN (2011), "Multi-stakeholder Governance in Cooperative Organizations: Toward a New Framework for Research?" *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* Vol. 2, No 2, 2011, pp. 25 – 36.

MÜNKNER H. H. (2004), « Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework », Trends and challenges for co-operatives and social enterprise, Trento.

HANSMANN H. (1996), "The ownership of enterprise", Harvard University press. London, 1996.

HUYBRECHTS, B. (2010), "Fair trade organizations and social enterprise. Social innovation through hybrid organization models", Routledge, New York.

JAMSIH, M., AHMAD, F. AND HAIDAR, R. (2010), "Participation and empowerment", Journal of community health 16(1): 2 – 9.

MALEKO G. N. (2001), "Women participation in cooperatives: the case of selected Saccos and Amcos in Kilimanjaro". A paper presented in annual symposium held at Moshi, 26th – 28th September, 2001, Cooperative College.

MCCAY B.J., MICHELI F., PONCE-DIAZ G., MURRAY G., SHESTER G., RAMIREZ-SANCHEZ S. & WEISMAN W. (2014), "Cooperatives, concessions, and co-management on the pacific coast of Mexico", Marine policy, 44, 49-59.

MEGGINSON D. & CLUTTERBUCK, D. (1995), "Mentoring in action: a practical guide for managers".

MICHELS R. (2001), « Political parties: A sociological study of the Oligarchical tendencies of modern democracy". Ontario, Canada: Batoche books.

MIRI, A., RANGRIZ, H. & SABZIKARA, E. (2011), "The relationship between organization structure and employed empowerment in Iranian oil product distribution", Journal of business and management review 1 (1):145 – 149.

NG C.W. & NG, E. (2009), "Balancing the democracy dilemmas: experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong". Economic and industrial democracy, 30(2), 182-206.

OSTERMAN P. (2006), "Overcoming oligarchy: culture and agency in social movement organizations". Administrative science quarterly, 51(4), 622-649.

O'TOOLE, J. E. LAWLER E. & R. MEISINGER S. (2007), "The new American workplace", Palgrave Macmillan. 2007.

PETERSON N.D. (2014), "We are daughters of the sea: Strategies, gender, and empowerment in a Mexican women's cooperative", the Journal of Latin American and Caribbean anthropology, 19(1), 148-167.

ROTHSCHILD & WHITT J. (1976), "Conditions facilitating participatory democratic organizations", Sociological inquiry, 46(2), 75-86.

SPREITZER, G. (2007), "Taking stocks a review of more than twenty years of research on empowerment at work", Department of management and organization, University of Michigan, USA.

THOMAS, G. (2007), "Corporate governance and cooperatives" Report no. 6: London.

VALEYRE. A. (2006), « Organisation du travail, conditions de travail et santé au travail dans l'Union Européenne », Rapport DARES. 97.

YOUNG I. M. (1997), “Punishment, treatment, empowerment: Three approaches to policy for pregnant addicts. In intersecting voices: Dilemmas of gender, political philosophy, and policy”. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

YUKL, G. & BECKER, W. (2006), “Effective empowerment in organizations”, Management journal 3: 210 – 223.