

**Louvain School of Management**

**Motivations et attentes quant à  
l'implication dans une coopérative :  
le cas des consommateurs dans le  
secteur de la distribution**

Auteur : Alice GELDERS  
Promoteur : Frédéric DUFAYS  
Année académique 2018-2019

*Par ces quelques mots, je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

*Je voudrais remercier tout particulièrement mon promoteur de mémoire,  
Monsieur Frédéric Dufays,  
pour sa confiance, sa disponibilité, ses précieux conseils  
ainsi que ses encouragements qui m'ont permis de relever ce défi  
et d'arriver au bout de cette aventure.*

*Je remercie chaleureusement les nombreux coopérateurs et coopératrices,  
fondateurs et administrateurs de coopératives qui m'ont accordé leur temps précieux  
pour répondre à mes questions lors des entretiens :*

*Chez BeesCoop, Madame Lucie de Jamblinne, Madame Marie Joris, Madame Florence Kévers,  
Monsieur Vincent Larondelle, Madame Wendy Massart et Madame Marie Peeters ;*

*Chez BelgoMarkt, Monsieur Pol Cailleaux, Monsieur Etienne Deblon  
et Madame Stéphanie Deblon ;*

*Chez Macavrac, Monsieur Guillaume Destrée, Madame Nadine Ewert, Madame Charlotte  
Francis, Madame Charlotte Kin et Monsieur Didier Laurent ;*

*À la WooCoop, Madame Véronique Claeys, Monsieur Damien Couplet,  
Monsieur Olivier Klopfert et Madame Christiane Pecsteen.*

*Un merci tout particulier à Madame Christiane Pecsteen pour sa collaboration active,  
ses encouragements et son soutien tout au long de mon parcours.*

*Finalement, je voudrais remercier ma famille et mes amis pour leur aide précieuse,  
leurs remarques constructives et leurs encouragements tout au long de mes études  
dont ce mémoire représente l'aboutissement.*

## Table des matières

INTRODUCTION .....	1
PARTIE I : MOTIVATIONS ET ATTENTES DES BÉNÉVOLES.....	5
Chapitre 1 : La décision de commencer à faire du bénévolat .....	5
1.1. The Theory of Planned Behaviour (TPB) .....	7
1.2. The Volunteer Functions Inventory (VFI).....	10
1.3. Associer les modèles théoriques .....	13
1.4. The SQOL Model .....	13
Chapitre 2 : Lifecycle theory .....	14
Chapitre 3 : Un engagement durable .....	20
3.1 The Volunteer Process Model (VPM).....	20
3.2 The Role Identity Model (RIM).....	22
Chapitre 4 : Volunteering cycle theory .....	23
Chapitre 5 : Un engagement à long terme .....	24
PARTIE II : MOTIVATIONS ET ATTENTES DES COOPÉRATEURS .....	27
Chapitre 1 : Méthodologie.....	27
1.1 Sélection de l'échantillon.....	27
1.2 Recueil des données .....	30
1.3 Analyse des données.....	31
Chapitre 2 : Résultats.....	32
2.1 Facteurs contextuels .....	34
2.2 Les motivations à commencer à s'impliquer .....	35
2.3 Les attentes lorsqu'on commence à s'impliquer .....	39
2.4 Le changement dans les motivations.....	45
2.5 Le changement dans les attentes .....	47

2.6	La prise d'engagements particuliers .....	50
Chapitre 3 : Discussion.....		53
3.1	Caractéristiques communes .....	53
3.2	Commencer à s'impliquer .....	54
3.3	Lifecycle theory : récapitulatif .....	58
3.4	Processus du travail coopératif.....	59
3.5	L'identité de rôle des coopérateurs.....	60
3.6	Volunteering cycle : récapitulatif.....	61
PARTIE III : CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES .....		63
Bibliographie .....		69

## Introduction

Les membres d'une coopérative de consommateurs sont à la fois clients et copropriétaires de l'entreprise. Dans certains cas, par exemple dans des supermarchés participatifs du modèle de la Park Slope Food Coop, ils sont aussi travailleurs dans cette coopérative (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016). La participation sous forme de travail garantit la participation active de ses membres, dans un esprit de cohésion de groupe et de travail d'équipe où chacun participe au projet et est soucieux de son développement, tant économique que sociopolitique.

En effet, le fonctionnement d'une coopérative qui respecte les principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale repose sur le triple engagement de ses membres. Premièrement, les membres participent à l'établissement des politiques internes et à la prise de décisions. Tous les membres ont un droit de vote égal selon la règle « un membre, une voix », participant à la gouvernance de manière démocratique. Deuxièmement, la participation économique des membres leur donne le contrôle sur le capital de la coopérative. Ainsi, ils investissent dans la coopérative par l'achat de parts et sont collectivement propriétaires de l'entreprise. Troisièmement, la participation des membres dans une coopérative est cruciale pour le business model de celle-ci, d'une part pour des raisons économiques, et d'autre part pour des raisons sociopolitiques en rapport avec le bon fonctionnement du processus démocratique en son sein (van Dijk, Sergaki, & Baourakis, 2019). Le but d'une coopérative est de répondre aux besoins de ses membres en étant financièrement indépendante. Ceci implique qu'elle ne cherche pas nécessairement à faire du profit. La participation des membres permet de créer une forme de loyauté qui se traduit par plus de stabilité économique pour l'entreprise, ainsi que de réduire les coûts salariaux et de gestion. De plus, la participation des membres à la gestion et à l'organisation de la coopérative garantit un meilleur exercice du pouvoir démocratique pour choisir les orientations futures de la coopérative, notamment par une meilleure information des membres (Limnios, Mazzarol, Soutar, & Siddique, 2018).

Étant donné que la littérature au sujet des motivations et attentes à s'engager en tant que coopérateur est rare, nous utilisons la recherche au sujet du bénévolat comme cadre théorique plus large de notre recherche. Le bénévolat fait référence à une activité d'aide

librement choisie qui s'étend dans le temps, qui se déroule sans attente de récompense ou d'autre forme de rémunération, souvent réalisée dans une organisation à vocation sociale ou humanitaire au nom des personnes ou des causes qui souhaitent obtenir une aide de leur part (Snyder & Omoto, 2008; Wilson, 2000).

L'un des principaux obstacles au développement du bénévolat, notamment aux États-Unis, est le manque de compréhension des facteurs de motivation qui interviennent dans la décision de faire du bénévolat, et de la variation de ces relations au cours des étapes de la vie des bénévoles (Yamashita, Keene, Lu, & Carr, 2019). Connaître les raisons qui poussent les bénévoles à s'engager donne une idée de ce que l'on peut attendre du travail bénévole. Ainsi, le responsable des bénévoles peut développer un programme de bénévolat qui satisfait les bénévoles tout en réalisant les objectifs (Anderson & Moore, 1978). Un raisonnement analogue est établi pour le travail coopératif.

Il existe un grand nombre de recherches portant sur la motivation des individus à s'engager dans une activité bénévole. Les chercheurs ont adopté deux approches. Premièrement, un certain nombre d'études ont examiné les relations entre les variables sociales et démographiques, et la propension des personnes à faire du bénévolat. Les résultats de ces études sont clairs : il existe un certain nombre de facteurs qui sont systématiquement associés au fait de s'engager dans une activité bénévole. Toutefois, selon Mischel, « les faibles relations empiriques entre les traits de personnalité généraux et le comportement dans des situations spécifiques ont conduit les chercheurs à affirmer que le concept de trait, défini comme une prédisposition générale au comportement, est non soutenable » (cité dans Ajzen, 1991). Le deuxième ensemble d'études concerne les gratifications que les gens associent au bénévolat. Cette recherche est fondée sur l'hypothèse que les gens tiennent compte des avantages qu'ils peuvent tirer du bénévolat de la même façon que les avantages financiers du marché du travail (rémunéré), et que les gens peuvent expliquer les facteurs qui soutiennent leur motivation à faire du bénévolat (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991).

Le travail coopératif effectué par des consommateurs présente de grandes similitudes par rapport au travail bénévole, bien qu'il subsiste quelques particularités qui lui sont propres. Ainsi, le travail coopératif désigne un engagement plus formel et structuré, qui s'exerce dans une entreprise, et qui permet à ses membres de satisfaire certains de leurs besoins. « Une

coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Alliance Coopérative Internationale, 2010). Elle est régie par des principes coopératifs et des valeurs communes aux membres qui la composent. Ceux-ci sont repris dans la charte des coopératives et permettent leur mise en pratique dans les activités coopératives journalières (Alliance Coopérative Internationale, 2010, 2015).

*« Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés » (Coop FR, 2010).*

Le modèle coopératif se veut comparable à un contrat moral où les droits et obligations des parties prenantes permettent le bon fonctionnement de la société. « Les coopératives sont meilleures parce qu'elles donnent aux individus la possibilité de participer par le biais de la propriété, ce qui rend les coopératives intrinsèquement plus engageantes, plus productives, plus utiles et plus pertinentes dans le monde contemporain » (Alliance Coopérative Internationale, 2013, p. 4).

Compte tenu de ces éléments, notamment de la dichotomie identifiée ci-dessus entre les approches autour des attentes et motivations du travail bénévole d'une part, et des traits de caractère d'autre part, il nous a semblé pertinent de nous pencher la question de recherche suivante : *« Quelles sont les motivations et attentes des membres qui s'impliquent dans une coopérative de type "consommateurs" dans le secteur de la distribution ? »*

Pour la clarté de l'exposé, nous précisons le sens les termes « motivations » et « attentes » dans le contexte de cette étude. Les motivations sont les raisons qui poussent les membres des coopératives à s'engager ou à continuer de s'engager. Elles représentent l'intérêt porté à l'engagement, et répondent à la question du « pourquoi m'engager ». Les attentes désignent un ensemble d'éléments que les membres espèrent retirer de leur implication dans une coopérative. Les éléments qui font partie des attentes impliquent nécessairement une forme de retour pour la personne. Précisons que les attentes peuvent faire partie des motivations,

mais pas l'inverse. Nous nous devons également de préciser quelques notions de vocabulaire. En Belgique, le législateur n'a pas fait de distinction entre le « bénévolat » et le « volontariat » (Service Volontaire International, 2017). Toutefois, nous devons convenir d'un terme à utiliser. Tout au long de cette étude, nous préférons l'utilisation du mot « bénévolat » par rapport à la notion de « volontariat ». De même, les notions d'*implication*, d'*engagement* et de *participation* ne sont pas clairement distinguées dans le cadre du travail bénévole ou coopératif, avec toutefois une connotation plus pratique et utilitaire pour la *participation* dans certains cas. D'après Marchington et collègues (1992), « la terminologie dans ce domaine est souvent confuse et les termes sont parfois utilisés de façon interchangeable avec quelques définitions communément admises pour l'une ou l'autre d'entre elles » (cités dans Dufays, 2018).

Étant donné la rareté de la littérature au sujet des motivations et attentes à s'engager dans une coopérative, nous utilisons les points communs entre le bénévolat et le travail coopératif comme cadre théorique plus large de notre recherche. Dans la première partie de ce travail, notre revue de littérature commence par une analyse des motivations et attentes des bénévoles à commencer à s'impliquer en tant que bénévole. L'évolution des motivations et attentes des bénévoles au cours de leur cycle de vie sera abordée dans le chapitre 2. La première partie met en évidence l'évolution des motivations entre le court terme et le long terme et distingue également les motivations et attentes des jeunes, des étudiants, des adultes en fin de carrière et des retraités. Dans la deuxième partie, notre étude qualitative se focalisera sur les motivations et attentes spécifiques des personnes qui s'engagent en tant que coopérateur. Après une brève présentation des coopératives et de leurs membres interrogés, nous exposons les résultats des entretiens et proposons une discussion entre la théorie et la pratique. Pour conclure, la troisième partie reprend les principales contributions théoriques et managériales. De nouvelles pistes de recherche y sont proposées.

## **Partie I : Motivations et attentes des bénévoles**

S'engager dans une coopérative ressemble beaucoup à d'autres actions prosociales, comme le bénévolat. Étant donné le manque de recherches récentes à ce sujet, notre but est de faire l'état de la connaissance sur les motivations et attentes à entreprendre une action prosociale en se basant sur la littérature sur le bénévolat.

L'intérêt porté à l'étude des motivations et attentes des personnes qui s'engagent à faire du bénévolat découle en grande partie d'une question pratique : savoir quelles sont les raisons qui poussent certaines personnes à s'engager peut améliorer de façon considérable le processus de recrutement et la fidélisation des personnes concernées (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). Les bénévoles jouent plusieurs rôles économiques et sociaux au sein des organisations. Ils constituent, d'une part, une source de créativité pour mieux répondre aux besoins de la population, et d'autre part, une ressource vitale pour certaines organisations qui possèdent peu de moyens financiers (Centre d'Economie Sociale, 2017). En effet, une grande partie des organisations humanitaires, sociales et économiques font face à des pressions, budgétaires notamment, qui menacent leur activité. Le bénévolat permet aux associations de diversifier leurs services ou d'améliorer la qualité de ceux-ci sans alourdir leur budget (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991).

Cette partie débute par une revue de la littérature sur les motivations de la décision d'entreprendre une activité bénévole. Nous poursuivrons avec une analyse plus fine de ces motivations selon les cycles de la vie. Le troisième chapitre présente les motivations à rester bénévole, nous menant logiquement à une vision du bénévolat en lifecycle.

### **Chapitre 1 : La décision de commencer à faire du bénévolat**

N'ayant pas d'expérience, les personnes qui ont récemment commencé à faire du bénévolat ont des attentes incertaines et n'anticipent pas toujours ce qu'il va se passer au cours de leur expérience. Selon Davis (cité dans Barraza, 2011), les nouveaux bénévoles ont tendance à se fier à leurs attentes émotionnelles pour prendre leurs décisions. En effet, les nouveaux bénévoles n'ont pas encore une grande expérience, ils sont donc plus fortement influencés par leurs attentes au sujet du bénévolat, et ces attentes influencent leur identité en tant que bénévole, et cela, avant même que l'activité de bénévolat n'ait commencé (Barraza, 2011).

Parmi les pionniers à étudier la question, Anderson et Moore (1978) établissent la liste des motivations et attentes les plus souvent citées par les bénévoles interrogés, sur base d'une recherche extensive de plus de 700 sources scientifiques dans le domaine du bénévolat. L'objectif de l'étude est d'analyser la fréquence des différentes motivations et attentes données par les personnes interrogées, et de les classer par ordre de récurrence. Les résultats majeurs se présentent dans le tableau 1.

Tableau 1 – *Les motivations à se porter bénévole* selon Anderson et Moore (1978, p. 126)

<b>Rang</b>	<b>Raison de faire du bénévolat</b>	<b>Motivation/Attente</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>1</b>	Aider les autres	Motivation	75,1%
<b>2</b>	Se sentir utile, sentir que l'on a besoin de nous	Motivation	50,6%
<b>3</b>	Épanouissement personnel	Attente	39,3%
<b>4</b>	Développement personnel	Attente	34%
<b>5</b>	Améliorer la communauté	Motivation	32,7%
<b>6</b>	Occuper son temps libre	Motivation	30,6%
<b>7</b>	Rencontrer des personnes	Attente	21,5%
<b>8</b>	Gagner de l'expérience en rapport avec le travail	Attente	20,9%
<b>9</b>	Mes amis sont aussi bénévoles	Motivation	12,6%
<b>10</b>	Pour la camaraderie	Attente	6,4%

Les résultats montrent qu'il y a pléthore de raisons de faire du bénévolat, mais que le motif d'aider les autres et le désir de se sentir utile l'emportent sur les autres raisons données par les bénévoles. De même, les perspectives d'épanouissement et de développement personnel ont été des facteurs de motivation importants pour la majorité d'entre eux.

Avec cette étude assez intuitive, Anderson et Moore (1978) font preuve d'une grande accessibilité, qui ne va pas sans de nombreuses limites. Premièrement, les répondants ont dû cocher leur(s) motivation(s) à devenir bénévoles dans une liste de propositions, sans possibilité d'ajout de commentaires. Ces propositions, basées sur les motivations les plus

fréquemment mentionnées dans un grand nombre d'études antérieures, pourraient ne plus être d'actualité parce que la sociologie des bénévoles a évolué. Ensuite, les résultats de leur étude sont basés sur les souvenirs qu'ont rapportés les bénévoles de leurs motivations au début de leur engagement, qu'ils soient « nouveaux bénévoles » ou « bénévoles de longue durée ». Leurs souvenirs pourraient être sujets à des biais cognitifs. Troisièmement, les résultats présentés par les auteurs sont des données « brutes », inutilisables dans leur état actuel. Elles ne sont pas liées à des valeurs propres aux individus, et donc difficilement exploitables par les comportementalistes. Elles ne sont pas liées à des actions concrètes pour conseiller les organisations dans lesquelles les bénévoles opèrent. Enfin, l'importance relative des motivations, qui varie grandement d'une personne à l'autre, demeure très floue alors que nous savons maintenant qu'il arrive que différentes personnes s'engagent dans la même activité bénévole, mais qu'ils le fassent pour des motifs différents (Clary & Snyder, 1999; Clary, Snyder, & Stukas, 1996). Il est donc judicieux d'intégrer ces motivations dans un modèle structuré et actualisé. Une proposition fondamentale dans la recherche de type fonctionnaliste est que les personnes effectuent les mêmes actions bénévoles pour des fonctions psychologiques différentes (Clary & Snyder, 1999). Ce constat nous mène à une autre approche des motivations et attentes des personnes qui s'engagent dans une activité bénévole. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 3.

Dans les sections suivantes, nous abordons deux approches déterminantes et largement citées dans l'étude du bénévolat, et dans une plus large mesure, des comportements prosociaux.

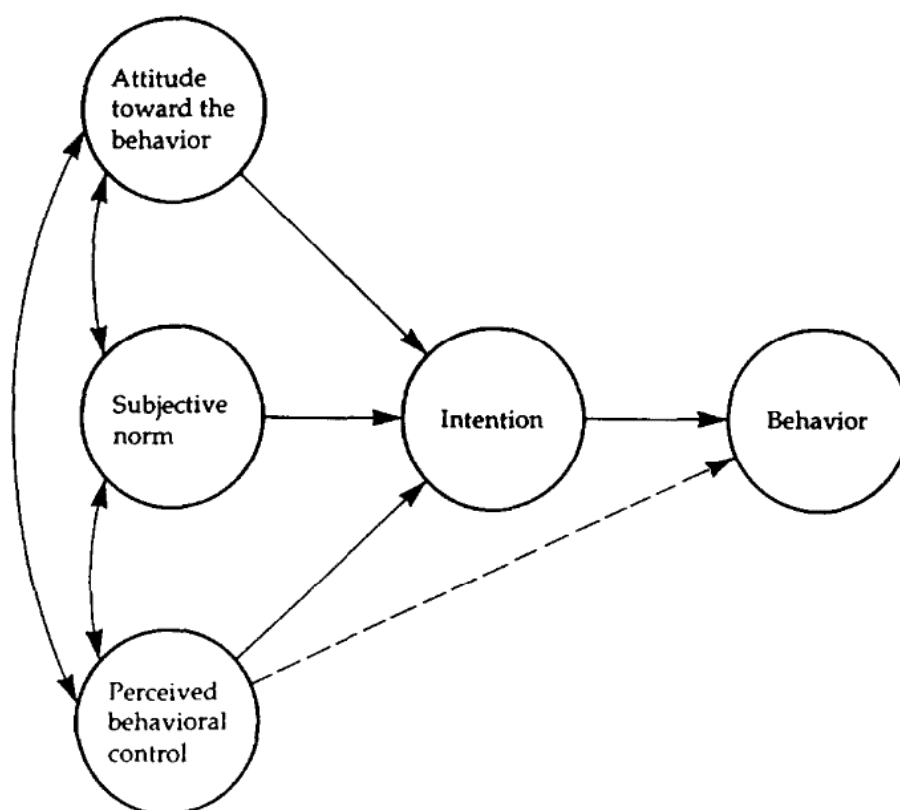
### **1.1. The Theory of Planned Behaviour (TPB)**

La théorie du comportement planifié (« *Theory of Planned Behaviour* », notée TPB ci-après) est une théorie développée par Ajzen (1991) dont le but est de prédire et expliquer le comportement d'un individu dans des contextes spécifiques. Faisant partie du cadre théorique plus large des théories comportementales, la TPB ne s'applique pas uniquement au travail coopératif, ni au bénévolat en général, mais à un panel beaucoup plus large de comportements. Les quatre facteurs étudiés révèlent chacun un aspect différent du comportement, et chacun peut servir de point de départ pour tenter de le modifier.

La TPB postule que l'intention d'une personne d'adopter un comportement est le facteur le plus déterminant de son choix d'adopter ce comportement (Okun & Sloane, 2002). En règle générale, plus l'intention d'adopter un comportement est forte, plus la performance liée à ce comportement devrait être élevée (Ajzen, 1991). Dans la mesure où une personne a la capacité d'adopter le comportement en termes d'opportunités et de ressources, et a l'intention d'adopter le comportement, elle devrait réussir à l'adopter (Ajzen, 1991). Appliqué au bénévolat, l'intention de s'inscrire à un programme de bénévolat dépend en grande partie de la mesure dans laquelle une personne aimerait faire du bénévolat, de la mesure dans laquelle une personne perçoit que des personnes importantes pour elle sont en faveur du bénévolat et de la facilité avec laquelle une personne pense qu'elle pourrait faire du bénévolat [en ce qui concerne les opportunités et de ressources] (Okun & Sloane, 2002).

La variable intention est un agrégat de 3 facteurs. Le premier facteur d'intérêt est *l'attitude à l'égard du comportement* et fait référence à la mesure dans laquelle une personne a une appréciation favorable ou défavorable du comportement en question et de ses conséquences. Le deuxième élément est un facteur social appelé *normes subjectives* ; il fait référence à la pression sociale perçue par les proches pour exécuter ou ne pas exécuter le comportement. Le troisième indicateur de l'intention est le *degré de contrôle perçu* du comportement qui fait référence à la facilité ou à la difficulté perçue à exécuter le comportement (Ajzen, 1991). Ces variables sont présentées dans la figure 1.

Figure 1 – Les facteurs déterminants du comportement selon Ajzen (1991, p. 182)



La réalisation finale du comportement dépend conjointement de la motivation (variable « intention ») et de la facilité ou de la difficulté perçue à exécuter le comportement (variable « perception de contrôle »). Ces deux variables expliquent le choix final de l'individu de s'engager en tant que bénévole. Toutefois, le facteur central dans la TPB est l'intention de l'individu d'adopter un comportement donné. Les intentions sont supposées saisir les facteurs de motivation qui influencent un comportement ; elles indiquent à quel point ces personnes sont désireuses d'essayer. Elles mesurent la quantité d'efforts qu'ils prévoient de déployer afin d'effectuer le comportement en question (Ajzen, 1991).

Ajzen conclut que dans les cinq premières études de son article, chacune des deux variables étudiées (intention et perception de contrôle) a apporté une contribution significative à la prédiction du comportement. Dans la plupart des autres études, les intentions se sont révélées le plus important des deux prédicteurs. De toute évidence, les intentions et les perceptions de contrôle sont des paramètres de prédiction utiles, mais seules des recherches supplémentaires peuvent mettre en évidence des paramètres complémentaires qui, avec la TPB, expliquent le comportement de façon plus approfondie (Ajzen, 1991).

La validité prédictive limitée du modèle est une limite de la TPB fréquemment soulignée. En particulier, Orbell et Sheeran (cités dans Sniehotta, Presseau et Araújo-Soares, 2014) soulèvent le problème des « abstentionnistes inclinés », c'est-à-dire des individus qui forment une intention et n'agissent pas par la suite, ce qui a été une des limites reconnues du TPB qui n'a pas été comblé par la théorie. Dans la pratique, cela se traduit par un constat : la proportion de personnes qui s'engagent dans une activité bénévole est bien moindre que la proportion des personnes ayant l'intention de le faire. Cet écart entre intention et comportement doit être réduit si nous voulons effectivement que la théorie puisse informer les responsables en charge des bénévoles de la manière dont les pratiques devraient évoluer pour plus de résultats. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 2.

### **1.2. The Volunteer Functions Inventory (VFI)**

Clary, Snyder et Stukas (1996) adoptent une approche fonctionnelle qui cherche à comprendre les besoins et objectifs psychologiques et sociaux, les plans et les motivations auxquels l'individu tente de répondre par ses opinions et ses comportements. Cette approche se base sur l'idée que les personnes s'engagent dans le bénévolat pour atteindre des objectifs sociaux et psychologiques importants. L'un des postulats principaux de cette théorie est que différentes personnes peuvent s'engager dans des activités bénévoles similaires pour atteindre des objectifs différents (Clary & al., 1996). Sur cette base, six fonctions personnelles et sociales qui découlent du bénévolat ont pu être identifiées et théorisées dans le Volunteer Functions Inventory (Clary & Snyder, 1999). Elles concordent avec les résultats d'études antérieures sur les raisons pour lesquelles les personnes font du bénévolat. Ainsi, le cadre de l'approche fonctionnelle systématise et organise une littérature qui était auparavant largement athéorique (Clary & Snyder, 1999). Les six fonctions personnelles et sociales qui composent le VFI sont définies dans le tableau 2.

Tableau 2 – *L'inventaire des fonctions du bénévolat* selon Clary et Snyder (1999, p. 157)

Function	Conceptual definition	Sample VFI item
Values	The individual volunteers in order to express or act on important values like humanitarianism.	I feel it is important to help others.
Understanding	The volunteer is seeking to learn more about the world or exercise skills that are often unused.	Volunteering lets me learn through direct, hands-on experience.
Enhancement	One can grow and develop psychologically through volunteer activities.	Volunteering makes me feel better about myself.
Career	The volunteer has the goal of gaining career-related experience through volunteering.	Volunteering can help me to get my foot in the door at a place where I would like to work.
Social	Volunteering allows an individual to strengthen his or her social relationships.	People I know share an interest in community service.
Protective	The individual uses volunteering to reduce negative feelings, such as guilt, or to address personal problems.	Volunteering is a good escape from my own troubles.

Certaines personnes tentent de satisfaire leur fonction de *valeur* lorsqu'elles participent à un travail bénévole pour exprimer et mettre en pratique des valeurs importantes pour elles-mêmes (par exemple des valeurs humanitaires ou de nature altruiste) (Clary & al., 1998; Clary & al., 1996). Chacón, Gutiérrez, Sauto, Vecina et Pérez (2017) font un récapitulatif de bon nombre d'études portant sur le VFI, et observent l'importance de la fonction *valeur* parmi les autres. En effet, « les résultats ont montré que le score moyen pour le facteur *valeur* est plus élevé que pour toutes les autres motivations » (Chacón & al., 2017, p. 313), et ce, pour chaque type de bénévolat étudié. D'autres considèrent le bénévolat comme une occasion d'acquérir ou d'accroître des connaissances du monde, de faire des expériences et de mettre en pratique des compétences, servant ainsi une fonction de *compréhension* (Clary & al., 1998; Clary & al., 1996). Pour d'autres, le bénévolat leur permet de faire des progrès dans la connaissance d'eux-mêmes, d'améliorer leur estime, et de se développer personnellement. Cette fonction positive de leur ego satisfait une fonction de *renforcement* (Clary & al., 1998; Clary & al., 1996). Dans le cas de la fonction *carrière*, comme son nom l'indique, le bénévolat est une activité dont le but est d'acquérir des expériences qui profiteront à leur carrière (Clary & al., 1998; Clary & al., 1996). Pour d'autres encore, le bénévolat aide les individus à s'intégrer et à s'adapter aux groupes sociaux qui sont importants pour eux, satisfaisant ainsi une fonction *sociale* (Clary & al., 1996). Enfin, certaines personnes tentent de combler une fonction de *protection* et de faire du bénévolat pour faire face à leurs angoisses ou fuir leurs problèmes. Cette fonction de défense offre aux bénévoles une certaine protection de l'ego (Clary & al., 1998; Clary & al., 1996).

Conformément aux résultats obtenus précédemment, Clary et Snyder (1996 ; 1999) soulignent clairement la nature multimotivationnelle du bénévolat. En effet, différents bénévoles poursuivent des objectifs différents, et le même bénévole peut poursuivre plus d'un objectif. D'après leur étude, environ les deux tiers des répondants indiquent avoir deux motivations importantes (ou plus). Les répondants indiquent le plus souvent que les fonctions *valeur*, *compréhension* et *renforcement* sont les plus importantes et, dans une moindre mesure, mentionnent les fonctions *carrière*, *sociale* et de *protection* ; l'ordre et l'importance absolue varient toutefois d'un groupe à l'autre. Par exemple, la fonction carrière est plus importante pour les jeunes répondants par rapport aux répondants adultes en fin de carrière (Chacón & al., 2017; Clary & al., 1996).

On peut conclure que « le VFI évalue adéquatement les motivations les plus courantes chez la plupart des groupes de bénévoles » (Chacón & al., 2017, p. 315). Cette approche nous encourage à considérer un large panel de motivations possibles qui favorisent le bénévolat. Cependant, les recherches futures pourraient explorer s'il y a d'autres motivations différentes chez certains bénévoles qui ne sont pas incluses dans le VFI (Chacón & al., 2017). En effet, Clary et Snyder (1996) ne sont pas formels sur plusieurs points de leur théorie.

En premier lieu, et par rapport à l'exclusivité des fonctions les unes comparées aux autres, il n'est pas encore clair si ces fonctions sont conceptuellement différentes les unes des autres (Shye, 2010). À ce propos, Cnaan et Goldberg-Glen (1991) trouvent une seule dimension qui reprend toutes les motivations de faire du bénévolat dans un service social, contrairement aux autres études mentionnées. La diversité des études dans leur conception (domaine du bénévolat, âge des répondants, etc.) et leurs objectifs (prédire et expliquer le bénévolat *versus* prédire et expliquer le fait de s'impliquer plus que les autres dans une activité bénévole) explique en partie la différence dans les résultats. Deuxièmement, l'exhaustivité des 6 fonctions retenues demeure incertaine (Shye, 2010). Troisièmement, le modèle ne nous informe pas sur la relation possible entre les fonctions retenues dans le modèle final, outre la nature multimotivationnelle du bénévolat (Shye, 2010). Enfin, le VFI ne nous informe pas de la variabilité possible des motivations au cours du temps. La question de savoir si les motivations initiales des personnes interrogées ont changé au cours de leur engagement reste sans réponse. Nous reviendrons sur cette question dans les chapitres suivants.

Dans les prochaines sections, nous étudierons les réponses possibles aux deux premières limites du modèle VFI identifiées ci-dessus, en examinant d'abord la fusion de plusieurs modèles, puis le modèle de Shye (2010) dans lequel l'exclusivité et l'exhaustivité des fonctions étudiées sont assurées.

### 1.3. Associer les modèles théoriques

Malgré la pertinence des résultats du TPB et du VFI dans le domaine du bénévolat, aucun d'entre eux ne semble expliquer fidèlement le comportement bénévole en toute situation. Toutefois, et étant donné la notoriété de ces modèles, nous vérifions dans cette section si la fusion de ces théories prédit et explique le bénévolat de manière plus précise. D'après Brayley et al. (2015), il y aurait des avantages à compléter la TPB par le VFI pour améliorer la compréhension du bénévolat. Alors que la TPB se concentre sur les facteurs prédictifs du bénévolat, le VFI se présente en tant qu'outil d'ordre pratique pour le recrutement et la rétention de bénévoles motivés. Dans une étude sur les motivations des personnes retraitées ou proches de la retraite qui ont eu une expérience de bénévolat temporaire et qui ont pu exercer certaines de leurs compétences organisationnelles et de gestion dans le cadre de leur engagement, Brayley et al. (2015) combinent les cinq fonctions du VFI (à l'exclusion de la fonction *carrière*) et les trois variables prédictives du TPB. Leurs résultats confirment l'avantage de combiner ces deux modèles théoriques. En effet, le modèle optimal comprend les trois variables du TPB (*l'attitude, les normes subjectives, et le degré de contrôle perçu*) ainsi que la fonction *compréhension* issue du VFI (Brayley & al., 2015). Selon les auteurs, certaines composantes de cette fonction de compréhension feraient référence à d'autres notions psychologiques, plus profondes. Ils évoquent le développement personnel, la réalisation de soi et l'identité (Brayley & al., 2015).

### 1.4. The SQOL Model

Pour sortir des limites inhérentes à l'approche classique utilisée dans la majorité des recherches étudiées qui consistait à demander les motivations des bénévoles et à faire une analyse factorielle, comme dans le VFI (Clary & al., 1998; Cnaan & Goldberg-Glen, 1991), à savoir en particulier l'exclusivité et l'exhaustivité des motivations proposées aux répondants, Shye (2010) a développé le Systemic Quality of Life Model (SQOL). Dans cette étude, Shye

(2010) demande à des bénévoles et à des non-bénévoles de choisir, parmi 16 variables, les motivations qui sont perçues comme étant satisfaites par le bénévolat. L'analyse des données révèle que la possibilité de nouer des amitiés et d'acquérir un sentiment d'appartenance à une communauté sont les motivations les plus importantes de faire du bénévolat pour la grande majorité des répondants. Les possibilités d'exprimer sa personnalité et d'exprimer ses convictions sont essentielles également (Shye, 2010). D'autre part, la comparaison effectuée entre bénévoles et non-bénévoles met en lumière des motivations spécifiques sur lesquelles les deux groupes diffèrent. Par exemple, les non-bénévoles ne semblent pas apprécier autant que les bénévoles le fait que le bénévolat leur permet d'exprimer leurs convictions ou leur personnalité. Ce type d'information peut être utile pour le recrutement et la fidélisation des bénévoles (Shye, 2010).

Les théories présentées jusqu'ici examinent les motivations et attentes de façon statique, à un moment donné dans le temps, sans prendre en considération le fait que les motivations des bénévoles pourraient changer au cours du temps de leur engagement (volunteering cycle) et au cours de leur vie (lifecycle). Nous avons déjà évoqué le fait que les motivations qui poussent les bénévoles à s'impliquer ne sont probablement pas les mêmes que celles qui poussent les bénévoles à persévérer dans leur engagement pendant une longue période. Les chapitres suivants s'attèlent à analyser et à expliquer ces changements, à la lumière de nouvelles théories développées.

## **Chapitre 2 : Lifecycle theory**

Comme indiqué précédemment, les motivations changent au cours de la période d'engagement des bénévoles, dû à l'acquisition d'expérience (Chacón & al., 2017), et selon le cycle de vie des bénévoles, dû aux changements de priorités et de valeurs (Smith, Stebbins, & Grotz, 2016). Selon Omoto, Snyder et Martino, « au fur et à mesure que les personnes avancent dans leur vie, ils attachent des significations différentes au rôle de bénévole, et [...] ces significations sont directement liées aux objectifs qu'ils poursuivent grâce au bénévolat » (cités dans Smith et al., 2017, p. 693).

En effet, l'âge du bénévole est un facteur pertinent pour estimer ses motivations, représenter les étapes de sa vie et les rôles qu'il assume (Yamashita & al., 2019). Les motivations sous-

jaçentes des bénévoles varient d'un stade à un autre de la vie, malgré quelques motivations communes (Yamashita & al., 2019). En effet, les motivations communes aux 3 groupes de bénévoles étudiés par Yamashita et al. (2019) (début de l'âge adulte, 25-49 ans ; milieu de l'âge adulte, 50-64 ans ; fin de l'âge adulte, 65 ans et plus) sont le service communautaire, l'avancement professionnel et le bien-être. Toutefois, pour le groupe représentant la fin de l'âge adulte, la générativité<sup>(1)</sup> était un facteur de motivation que l'on ne retrouve pas dans les autres groupes. Parmi les deux plus jeunes groupes, les possibilités de réseautage et de socialisation représentent un facteur isolé des autres groupes (Yamashita & al., 2019).

Conformément à ces résultats, lorsque des études se penchent sur un groupe d'âge particulier (génération Z, étudiants, adultes en fin de carrière, retraités), elles débouchent sur des résultats distincts. Les six dimensions du VFI proposées par Clary et al. (1996) ne sont pas représentatives pour l'étude du bénévolat dans certains groupes spécifiques, y compris les jeunes et les personnes âgées (Cho, Bonn, & Han, 2018). Sur base de ce constat, des recherches ont tenté de comparer les différents groupes d'âge et ont observé certaines différences significatives.

Cho et al. (2018) étudient le lien entre la volonté de faire du bénévolat et la participation effective dans une association chez les jeunes âgés entre 16 et 18 ans (génération Z<sup>(2)</sup>). Ils partent du constat qu'il existe une grande différence entre l'intention de faire du bénévolat et la participation effective chez les jeunes. D'après Burns et al., « l'intention d'une personne de faire du bénévolat est fortement associée au groupe d'âge auquel elle appartient parce que les personnes appartenant aux mêmes groupes d'âge et groupes sociaux ont généralement des motivations similaires pour faire du bénévolat » (cités dans Cho et al., 2018, p. 2). Compte tenu du faible taux de participation au bénévolat de la génération Z par rapport

---

<sup>(1)</sup> [EN : Generativity]. La générativité est une préoccupation pour l'avenir, un besoin de soutenir et de guider les jeunes, et ainsi de contribuer à la prochaine génération.

Dans Slater, C. L. (2003). Generativity versus stagnation: An elaboration of Erikson's adult stage of human development. *Journal of Adult Development*, 10(1), 53-65.

<sup>(2)</sup> Toutefois, la « génération Z » n'est pas définie uniformément parmi les scientifiques, probablement parce qu'elle est continuellement en évolution. Il n'y a pas de dates précises pour le début ou la fin de cette génération ; les démographes et les chercheurs utilisent généralement des années de naissance qui débutent entre le milieu des années 1990 et le début des années 2000 pour se terminer entre la fin de la décennie 2000 et le début des années 2010.

Dans Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generation Z*.

au niveau élevé d'intention de faire du bénévolat, les auteurs tentent de cerner les principales raisons associées au comportement bénévole des jeunes afin de mieux comprendre ce phénomène.

Sur base du TPB et du VFI, Cho et al. (2018) souhaitent déterminer l'importance relative de cinq fonctions du bénévolat chez les jeunes, et comment ces fonctions influencent leur attitude à l'égard du bénévolat. Ils notent que 4 des 5 motivations sont significatives : valeurs, carrière, apprentissage et estime de soi, la variable sociale n'ayant pas d'influence sur l'attitude positive des jeunes à l'égard du bénévolat. Les motivations relatives à *l'obtention de possibilités d'apprentissage* et à *l'obtention d'avantages professionnels* sont très importantes dans la formation des attitudes positives de la génération Z à l'égard du bénévolat. Ensuite viennent les motivations liées aux valeurs et à l'estime de soi. Les attitudes positives à l'égard du travail bénévole sont dues au fait qu'il permet aux bénévoles d'exprimer des valeurs humanitaires et des préoccupations altruistes en vue d'aider les autres. Alors que l'altruisme est considéré comme une valeur importante dans d'autres études, les jeunes donnent plus d'importance aux motivations liées à leur future carrière professionnelle (Cho & al., 2018).

Concernant les étudiants, Anderson et Moore (1978) nous apprennent que les étudiants s'engagent souvent dans du bénévolat pour acquérir à la fois une compréhension des activités et des métiers concernés, et pour acquérir de l'expérience sur le terrain. Ceci est conforme aux études réalisées auprès de la génération Z. Pourtant, des différences subsistent entre ces deux groupes.

Dans leur étude au sujet de l'implication des étudiants dans un programme lié à leur campus, Okun et Sloane (2002) testent les facteurs de motivation présentés précédemment dans la TPB (voir *supra*) chez les étudiants. Ils confirment le caractère significatif des variables testées dans le modèle d'origine. De plus, ils découvrent que les étudiants sont particulièrement influencés par le *contrôle perçu* de leur capacité à faire du bénévolat. Parmi les trois variables prédictives du TPB, le contrôle perçu exerce clairement la plus forte influence sur les scores d'intention (Okun & Sloane, 2002).

À propos des motivations qui poussent les étudiants à s'investir dans le service communautaire, Serow (1991) effectue ses recherches sur base d'une enquête et

d'interviews. Tandis que l'enquête demande aux étudiants de choisir leurs motivations parmi une liste de motivations établies par le chercheur, les entrevues permettent aux étudiants d'expliquer leurs motivations. D'après les données combinées, nous observons différentes phases dans les explications des étudiants bénévoles. La plupart des étudiants interrogés commencent par répondre aux questions par des motifs altruistes et des idéaux. Ensuite, lorsqu'on leur demande de justifier leurs réponses ou de donner des exemples plus concrets, il devient évident que les étudiants tirent profit de leur expérience de bénévolat à des fins personnelles en plus des motifs altruistes cités précédemment. Ils citent le « sentiment de satisfaction d'aider les autres » (mentionné par 80% des répondants) et le « devoir de corriger les problèmes de société » (Serow, 1991, p. 549). Ainsi, Serow (1991) confirme que la participation des étudiants repose le plus souvent sur une norme d'aide personnelle plutôt que sur des engagements sociaux ou politiques plus larges.

Dans leur étude, Simha, Topuzova et Albert (2011) étudient le parcours d'étudiants bénévoles et détaillent leurs motivations tout au long de leur parcours. Ils cherchent notamment à connaître les motivations des étudiants et la façon dont ces motivations ont évolué au cours de la période de bénévolat, ainsi que de découvrir les expériences qu'ils ont vécues. Trois thèmes sont ressortis de leurs données : les raisons de faire du bénévolat, les changements dans les motivations initiales, et le parcours du bénévolat. Les raisons majeures de s'engager initialement en tant que bénévole étaient, par ordre décroissant d'importance : (i) des raisons égoïstes ; (ii) des raisons de justice sociale ; (iii) des raisons altruistes ; et (iv) des raisons morales (Simha & al., 2011). Les changements de motivations initiales concernent certains étudiants, qui, au départ, ont senti une pression sociale à s'engager, mais qui ont vécu une expérience transformationnelle au cours de leur engagement. Cette expérience a amené certains d'entre eux à s'engager, en pleine conscience, en tant que bénévole et a donc changé la manière dont ils perçoivent leur engagement, passant d'une motivation extrinsèque à une motivation intrinsèque. Le parcours du bénévolat consiste en toutes les activités bénévoles qui ont influencé et transformé les participants. Les auteurs ont constaté que « tous nos participants semblaient avoir, au cours de leur parcours de bénévolat, acquis une nouvelle perspective sur la vie et les situations, tandis que certains avaient cultivé plusieurs relations durables à travers leurs expériences de bénévolat » (Simha & al., 2011, p. 121).

Dans l'ensemble, nous avons appris que les motivations des étudiants diffèrent des autres groupes de bénévoles par l'importance du *contrôle perçu* de leur capacité à faire du bénévolat. Les étudiants tirent profit de leur expérience de bénévolat à des fins personnelles principalement. Toutefois, ils sont sensibles aux expériences transformationnelles, désireux d'acquérir une nouvelle perspective sur leur vie (Simha & al., 2011).

Okun, Barr et Herzog (1998) font une étude sur base du VFI chez les adultes de plus de 50 ans dans le but de prédire la fréquence d'un investissement concret en bénévolat dans cette tranche d'âge. Deux motivations apparaissent particulièrement pertinentes pour prédire la fréquence de faire du bénévolat chez les adultes en fin de carrière. Le motif de faire du bénévolat « pour se sentir utile ou productif » est le facteur prédictif le plus important de la fréquence du bénévolat. Faire du bénévolat « pour combler une obligation morale » est également un prédicteur important de la fréquence du bénévolat. De plus, l'ajout de motivations supplémentaires à ce modèle n'améliore pas la prédiction de la fréquence de faire du bénévolat, ce qui indique une préférence pour un modèle bifactoriel. Toutefois, le modèle à six facteurs du VFI est plus représentatif de la motivation à faire du bénévolat chez les plus de 50 ans, confirmant le modèle d'origine. Okun (1994) rappelle qu'il est important de tenir compte des motivations spécifiques des bénévoles âgés, plutôt que de leur niveau global de motivation.

Nous pouvons retenir que, comparativement aux jeunes adultes et aux adultes d'âge moyen, les adultes en fin de carrière sont beaucoup moins motivés à faire du bénévolat pour des raisons de carrière (Clary & al., 1998). Cependant, selon Fischer et Schaffer (cités dans Okun et al., 1998), d'autres gratifications liées au travail bénévole peuvent être des motifs particulièrement forts pour les personnes en fin de carrière, comme des activités qui permettent de participer à des activités qui favorisent un sentiment d'utilité. En résumé, la motivation à faire du bénévolat chez les personnes plus âgées est un concept multidimensionnel composé de dimensions distinctes, mais liées les unes aux autres.

Cherchant à dépasser la limite qui consiste à se concentrer sur une seule catégorie de variables, soit l'évaluation des récompenses associées à l'activité de bénévolat, soit l'effet des variables sociales et démographiques associées au bénévolat, Warburton et Terry (2000) développent un modèle intégré qui permet une analyse plus complète des prédicteurs du

bénévolat à un âge plus avancé. Leur étude est conçue pour examiner le rôle des facteurs personnels et sociaux dans la prédiction de l'intention de faire du bénévolat et du comportement bénévole chez les personnes retraitées, en plus de confirmer la pertinence du TPB chez les adultes de 65 à 75 ans. Étant donné les limitations du TPB dans son pouvoir prédictif, deux variables sont ajoutées au modèle : *l'obligation morale* et *la norme comportementale* (Warburton & Terry, 2000).

Selon Manstead, « l'inclusion d'une mesure *d'obligation morale* comme prédicteur des intentions est justifiée par le fait que les individus sont susceptibles de considérer certains comportements comme fondamentalement bons ou mauvais » (cité dans Warburton et Terry, 2000, p. 247). La conviction personnelle quant à l'obligation morale ou au caractère répréhensible d'une ligne de conduite devrait se refléter dans l'intention d'adopter ou de ne pas adopter ce comportement, quelles que soient les conséquences personnelles ou sociales de cette action.

La norme comportementale a trait aux comportements qui impliquent généralement une interaction avec les autres. Étant donné que le bénévolat en fait partie, il a été proposé que le modèle devrait être complété par une variable qui reflète ces interactions. En effet, l'importance du soutien social et du contexte social dans la décision de faire du bénévolat est plus marquée chez les adultes en fin de carrière. « Certaines données suggèrent que les personnes âgées sont plus susceptibles de se joindre à un organisme si leurs proches font aussi du bénévolat » (Warburton & Terry, 2000, p. 248).

Warburton et Terry (2000) concluent que les personnes plus âgées sont motivées à faire du bénévolat non seulement en raison de leurs systèmes de valeurs intrinsèques, mais aussi parce que leurs proches les soutiennent et approuvent leur engagement. Ces résultats confirment l'hypothèse initiale selon laquelle les motivations à s'engager dans une activité bénévole changent en fonction de l'âge, et a fortiori de la phase de vie dans laquelle les bénévoles se situent. Les échantillons de répondants d'âges différents nous permettent de dégager les motivations principales par groupe-cible. Les jeunes appartenant à la génération Z sont intéressés par l'obtention de possibilités d'apprentissage et par l'obtention d'avantages professionnels. C'est aussi le cas pour les étudiants, mais ceux-ci sont, en plus, influencés par le contrôle perçu de leur capacité à être bénévoles. Les personnes plus âgées s'impliquent

dans une activité bénévole pour se sentir utile ou productif, et moins pour des raisons de carrière. La particularité des motivations à s'engager des personnes retraitées est qu'elles sont sensibles à l'importance du soutien social et du contexte social du bénévole.

### **Chapitre 3 : Un engagement durable**

Le chapitre 1 visait à répondre à la question de pourquoi certaines personnes font du bénévolat. Les perspectives présentées adoptaient principalement une approche à court terme, laissant la question du maintien dans l'engagement bénévole de côté. Ce chapitre et les suivants s'attèleront à donner des éléments de réponse dans une perspective d'engagement à moyen et long terme.

Dans la continuité des études évoquées précédemment, nous étudions donc la dynamique des motivations liées au maintien de l'activité bénévole. Selon Chacón, Vecina et Davila (2007), les variables qui influencent la décision d'une personne de devenir bénévole ne sont pas nécessairement celles qui font qu'une personne continue d'être bénévole un an plus tard, et elles peuvent être très différentes de celles qui la convainquent de continuer après cinq ou dix ans. L'expérience même du bénévolat modifie les motivations initiales des bénévoles, leur réseau de soutien, leur conception de soi, etc.

Deux grands modèles théoriques décrivent les facteurs qui favorisent le bénévolat sur une longue période : le Volunteer Process Model (VPM) d'Omoto et Snyder (1995, 2002) et le Role Identity Model (RIM) proposé par Piliavin et ses associés (Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005). Nous les présentons successivement dans les sections suivantes.

#### **3.1 The Volunteer Process Model (VPM)**

Le bénévolat étant un processus qui évolue au fil du temps, chaque étape antérieure influence les étapes suivantes (p. ex. Omoto & Snyder 1995, 2002). Les facteurs antérieurs au bénévolat sont susceptibles d'influer sur les expériences de bénévolat et les conséquences de ces expériences. Par exemple, les nouveaux bénévoles peuvent avoir des attitudes très différentes de celles des bénévoles qui font du bénévolat depuis des mois ou des années. Les motivations des bénévoles changent avec le temps (Omoto & Snyder, 2002; Snyder & Omoto, 2008).

Snyder et Omoto (2008) expliquent ce processus évolutif des motivations des bénévoles via le *Volunteer Process Model*, établissant un lien entre les trois étapes séquentielles et interactives de leur modèle : antécédents, expériences et conséquences. Les auteurs abordent ces étapes sur quatre niveaux d'analyse : l'individu, le relationnel, l'organisation et le système social. Le modèle étant beaucoup plus large que notre cadre d'analyse, nous nous concentrons sur les antécédents, expériences et conséquences de la motivation des bénévoles au niveau de l'individu.

Au niveau de la première étape, *les antécédents* regroupent les traits de personnalité, la motivation et les caractéristiques circonstancielle des personnes qui, ensemble, prédisent lesquelles s'engagent comme bénévoles. La majeure partie de ces recherches ont pour objet d'identifier les caractéristiques spécifiques de la personnalité et les tendances motivationnelles, ainsi que les caractéristiques des circonstances de la vie des personnes qui influencent le choix de s'impliquer. Ceci constitue également l'objet de notre recherche, les traits de personnalité étant l'exception (Snyder & Omoto, 2008). Lorsqu'il s'agit de s'engager dans le bénévolat, les personnes sont particulièrement susceptibles de s'impliquer lorsque les circonstances suggèrent que s'engager dans l'action sociale saura répondre à leurs propres motivations. La recherche qui utilise des messages persuasifs pour le recrutement de bénévoles s'est concentrée sur les motivations des bénévoles potentiels ; elle insiste sur l'importance de faire concorder les messages de recrutement avec les motivations des bénévoles potentiels (Snyder & Omoto, 2008).

À l'étape des *expériences*, le modèle explore les aspects psychologiques et comportementaux des relations interpersonnelles qui se développent entre bénévoles, ou entre les bénévoles et les membres du personnel des organisations. Elle accorde une attention particulière à la dynamique des relations qui facilitent le maintien du service des bénévoles (Snyder & Omoto, 2008). À ce stade, qui peut varier considérablement en termes de durée, les chercheurs ont exploré les relations interpersonnelles et la mesure dans laquelle les bénévoles estiment que leurs expériences ont répondu à leurs attentes et leurs besoins. D'après O'Brien et al. (cités dans Snyder et Omoto, 2008), la concordance entre l'expérience des bénévoles et leurs motivations peut avoir des répercussions sur leur engagement envers leur service bénévole et leur intention de continuer à œuvrer à titre bénévole. Selon Smith et al. (2017), les

expériences des bénévoles au sein de l'organisation conditionnent leur engagement et réduisent le risque de désengagement.

Finalement, les *conséquences* constituent une réponse à la question de savoir ce qui motive le bénévolat de longue durée. S'engager dans l'activité bénévole pour des raisons personnelles –comme acquérir de la compréhension, se développer personnellement ou pour l'amélioration de l'estime de soi– prédisent toutes une plus longue durée de service, alors que les évaluations des autres motivations –valeurs et préoccupations communautaires– sont sans rapport avec la durée du service. Ainsi, les bénévoles qui pouvaient obtenir et ont obtenu une contrepartie de leur travail étaient susceptibles de rester engagés plus longtemps (Snyder & Omoto, 2008).

Le modèle du VPM d'Omoto et Snyder considère donc le bénévolat de longue durée comme une mesure directe de la concordance entre les motivations ou les besoins qui ont initialement amené la personne à se porter bénévole, et ses expériences réelles en tant que bénévole (Penner & al., 2005).

### **3.2 The Role Identity Model (RIM)**

Nous étudions un second modèle lié au maintien de l'activité bénévole, complémentaire au VPM que nous venons d'expliquer. Tandis que le VPM semble accorder plus d'attention aux variables intrapersonnelles, comme les motivations, le RIM s'intéresse davantage aux rôles sociaux et au contexte social dans lequel le bénévolat s'effectue (Penner & al., 2005).

Dans le VFI, les auteurs ont présupposé que les bénévoles restent bénévoles tant que leurs motivations sont satisfaites. Dans le modèle d'identité de rôle présenté ici, le meilleur prédicteur du bénévolat durable dans le temps est l'identité de rôle du bénévole. Grube et Piliavin (2000) et Piliavin, Grube et Callero (2002) sont partis du principe qu'une personne assume plusieurs rôles, dont potentiellement celui de bénévole. Le désir initial de faire du bénévolat provient souvent de sources externes, comme les attentes des parents ou d'autres normes sociales. Cependant, en continuant la participation en tant que bénévole, le rôle du bénévole est assimilé et « adopté comme une composante de lui-même », une « identité de rôle » (Finkelstein, Penner, & Brannick, 2005, p. 405). Selon Stryker et Burke, « les identités sont des attentes de rôles intériorisées » (cités dans Marta et al., 2014, p. 286).

Le RIM étudie l'influence de deux composantes sur la décision de continuer à faire du bénévolat : *les attentes perçues* et *l'identité de rôle*. Les attentes perçues sont les convictions du bénévole sur la façon dont les autres se sentent par rapport à son comportement bénévole. L'identité de rôle est la mesure dans laquelle un rôle particulier (par exemple celui de bénévole) devient partie intégrante de l'identité personnelle de la personne (Piliavin & al., 2002). Selon le RIM, les attentes perçues poussent un bénévole à s'engager, mais ce sont les variables organisationnelles et les expériences réelles en tant que bénévole dans l'organisation qui facilitent le développement d'une identité de rôle bénévole. Cette dernière est le précurseur immédiat d'un bénévolat durable, tant dans l'intention de poursuivre le bénévolat que dans le nombre d'heures consacrées à l'activité bénévole (Penner & al., 2005). La performance, ou degré d'implication des bénévoles, est matérialisée dans la plupart des études par le nombre d'heures que ces bénévoles consacrent au bénévolat (Marta, Manzi, Pozzi, & Vignoles, 2014). Ainsi, l'identité de rôle ajoute la variable performance à notre étude, puisqu'elles sont inévitablement liées. Penner (2002) suggère que le degré avec lequel une personne s'identifie au rôle du bénévole est « la cause directe et proximale du bénévolat durable dans le temps » (p. 463), ce qui atténue les effets d'autres facteurs sur le bénévolat durable.

Néanmoins, nous nous devons de mentionner une limite importante des études qui relatent du RIM. Certaines questions importantes demeurent sans réponse, parmi lesquelles on trouve le problème de la causalité. Est-ce qu'une forte identité de rôle pousse le bénévole à s'engager durablement ; ou est-ce l'inverse, ou encore les deux ? Jusqu'à présent, et à notre connaissance, la réponse à cette question n'est pas encore tranchée.

#### **Chapitre 4 : Volunteering cycle theory**

Chacón et al. (2007) élaborent un modèle en 3 phases du bénévolat afin d'analyser la manière dont les motivations changent au cours de la période d'engagement des bénévoles. Ils utilisent des modèles préexistants et mettent l'accent sur des bénévoles ayant accumulé plusieurs mois d'expérience à titre de bénévole au sein de l'organisme.

Chacón et al. (2007, p. 627) supposent que « dans la phase initiale du bénévolat, les motivations et la satisfaction de ces motivations sont plus étroitement liées à la durée du

service que l'est l'identité de rôle ». Ceci rejoint les conclusions de Clary et al. (1998) relatives à leur modèle du VFI et à l'importance de la satisfaction des motivations qui ont poussé les bénévoles à s'engager. Chacón et al. (2007, p. 627) affirment également que, « pour prédire une plus longue durée de service et une plus grande participation, la variable fondamentale est l'engagement organisationnel. Enfin, le modèle d'identité de rôle est celui qui explique le mieux le bénévolat durable ».

Dans la première phase du bénévolat, la satisfaction des bénévoles dépend en grande partie du fait que leurs attentes et motivations soient comblées. Les bénévoles, n'étant pas encore dévoués à leur organisation et n'ayant pas encore construit d'identité de rôle de bénévole, se reposent sur leurs motivations et valeurs, comme décrites dans le VFI (Chacón & al., 2007). Parallèlement, ils pensent probablement plus souvent aux côtés positifs de leur nouvelle activité.

Au fur et à mesure de leur engagement, les bénévoles se rendent compte des coûts associés à leur engagement, ce qui peut les mener à quitter l'organisation. Pour surmonter cette phase où les coûts et bénéfices du bénévolat sont devenus évidents, il est essentiel de susciter un sentiment d'engagement organisationnel chez le bénévole. « Pour prévoir une plus longue durée de service et une plus grande implication, la variable fondamentale est l'engagement – autrement dit, la sensation de devoir faire quelque chose malgré les difficultés, car on soutient l'organisation et ses objectifs » (Chacón & al., 2007, p. 630).

Un engagement durable ne peut s'expliquer que par une forte identité du rôle de bénévole. Au-delà des activités qu'ils exercent, les bénévoles peuvent intégrer le rôle qu'ils adoptent en tant que bénévole dans leur identité. Lorsqu'une personne a intégré son rôle de bénévole dans la façon dont elle se perçoit dans la société, elle a de grandes chances de rester bénévole à (très) long terme (Chacón & al., 2007).

## **Chapitre 5 : Un engagement à long terme**

Dans ce chapitre, nous analysons plusieurs modèles théoriques qui ciblent les motivations des bénévoles à s'engager à (très) long terme, c'est-à-dire au-delà de 2 ans. Les recherches détaillées ici agrègent des variables issues de plusieurs modèles théoriques, et nous permettent de les comparer, et de déterminer à quel stade du bénévolat ils sont les plus utiles.

Sur base de constatations d'études précédentes, Finkelstein et al. (2005) pensent qu'une combinaison des approches d'identité fonctionnelle et d'identité de rôle pourrait expliquer les processus qui sous-tendent le bénévolat à long terme. Ils examinent les relations entre les variables fonctionnelles issues du VFI et des variables identitaires issues du RIM, et veulent mieux comprendre les facteurs qui contribuent à faire durer l'action bénévole.

Ils interrogent des bénévoles et les sondent sur leur niveau actuel de participation et la durée de leur service en tant que bénévole. La moitié des bénévoles de l'étude étaient engagés depuis plus de 2 ans, et la moitié des bénévoles interrogés faisaient du bénévolat au moins une fois par semaine (Finkelstein & al., 2005). Les résultats de leur étude sont très favorables à un modèle d'identité de rôle de bénévolat durable. L'identité et les attentes perçues sont apparues comme les prédicteurs les plus représentatifs du temps consacré au bénévolat et de la durée du service. Les motivations initiales à s'engager dans une activité bénévole ont montré une relation plus faible que prévu avec le bénévolat (Finkelstein & al., 2005).

Piliavin et ses associés ont utilisé ces deux modèles dans plusieurs de leurs recherches, avec des contextes différents, et en ont observé l'utilité dans des contextes variés. Au vu des résultats probants qui en découlent, il semblerait que la relation entre le bénévolat et les constructions contenues dans la théorie de l'identité de rôle ne soit pas spécifique au comportement ou au contexte étudié (Finkelstein & al., 2005).

Les conclusions de leur étude peuvent se résumer comme suit : « Les personnes les plus susceptibles de s'engager dans une aide continue et bénévole sont celles qui ont intériorisé un rôle prosocial et qui croient fermement que les autres s'attendent à ce qu'elles continuent de faire du bénévolat, d'une manière à être compatible avec ce rôle » (Finkelstein & al., 2005, p. 414). Dans l'ensemble, les résultats indiquent qu'une identité de rôle bénévole et des attentes perçues conformes à cette identité sont associées au bénévolat à long terme et engagé (Finkelstein & al., 2005).

L'apport majeur de cette étude dans notre recherche est que les relations trouvées dans cette étude (notamment) font le lien entre la théorie de l'identité de rôle et le niveau d'engagement atteint par les bénévoles interrogés. Contrairement aux études classiques qui cherchent à prédire quelles sont les personnes qui s'engageront dans une activité bénévole, l'étude de

Finkelstein et al. (2005) prédit quelles seront les personnes les plus actives ou les plus dévoués parmi les bénévoles engagés.

Une autre étude longitudinale, menée par Marta et al. (2014), est axée sur l'identité afin de comprendre pourquoi les personnes continuent de faire du bénévolat après 3 ans. Étant donné les études précédemment citées et leurs résultats plutôt concluants, ils ont décidé de lier les constructions des modèles théoriques les plus influents, la TPB et le RIM.

Concernant la TPB, et bien que ce modèle jouisse d'un soutien général, son adéquation pour expliquer les comportements planifiés et organisés à long terme –comme le bénévolat– a été remis en question. Certains chercheurs ont déclaré que plusieurs aspects importants qui peuvent avoir une meilleure influence sur le maintien du comportement bénévole sur une longue période ont été négligés (Marta & al., 2014). Il est donc nécessaire de coupler ce modèle à d'autres variables afin de prédire l'engagement à long terme.

Les résultats de Marta et al. (2014) confirment l'hypothèse selon laquelle l'identité de rôle n'est pas une variable complémentaire aux intentions du bénévole pour la prédiction du bénévolat à long terme. Au contraire, l'identité de rôle synthétise intégralement les effets des attitudes et des normes subjectives, ainsi que les effets du comportement passé du bénévole. Ainsi, l'identité de rôle semble agir comme un mécanisme psychologique à travers lequel les attitudes et les normes subjectives ont leur effet. C'est précisément cette identité de rôle qui était directement associée à l'intention des bénévoles de continuer leur activité, et qui, en fin de compte, prédit la poursuite (ou non) de l'activité bénévole trois ans plus tard (Marta & al., 2014).

## Partie II : Motivations et attentes des coopérateurs

Cette partie a pour objectif d'établir un lien entre les motivations et attentes recensées lors des entretiens avec des membres actifs dans des coopératives et les résultats obtenus chez les bénévoles au sens large, détaillés dans la littérature scientifique.

### Chapitre 1 : Méthodologie

Le choix d'étudier des coopératives de consommateurs dans le secteur de la distribution alimentaire se justifie par nécessité théorique. Le besoin d'étoffer la littérature scientifique concernant les actions prosociales par des résultats propres au travail coopératif se fait sentir. D'après Smith et al. (2017, p. 465), « le manque de connaissances sur les coopératives, ce qu'elles sont et comment elles fonctionnent constitue un obstacle majeur [pour elles et leurs membres] ». Peu de collègues ou d'universités offrent des cours à propos des coopératives, de leur organisation ou de leurs activités, malgré leur popularité auprès de certains universitaires. Le désir d'étudier les coopératives et les motivations de leurs membres se justifie indubitablement par l'intérêt personnel porté au sujet par son auteur.

#### 1.1 Sélection de l'échantillon

Pour représenter le secteur des coopératives alimentaires de consommateurs en Belgique, nous avons choisi d'interviewer des membres issus de 4 coopératives : la WooCoop, la BeesCoop, Macavrac et BelgoMarkt. Tandis que Macavrac se spécialise dans la vente de produits « en vrac », la particularité de BelgoMarkt est de proposer des produits locaux (ou belges). La WooCoop et la BeesCoop poursuivent un objectif plus large : pratiquer des prix abordables sur des produits locaux et de saison, sains, écologiques et éthiques, de haute qualité, tout en réduisant les emballages (BEES&Co asbl, 2019b; WooCoop, 2019). Ces projets de coopératives de consommateurs ont leurs origines dans des groupes de citoyens mécontents du système agro-alimentaire industriel, désireux de dépasser les limites récurrentes de ce modèle, comme l'accessibilité et la disponibilité des produits. Les modèles coopératifs et participatifs de la Park Slope Food Coop située à New-York et de La Louve à Paris ont inspiré les fondateurs de BeesCoop, la Coopérative Bruxelloise, Ecologique, Economique et Sociale (BEES&Co asbl, 2019a).

À son tour, BeesCoop entend partager son modèle et ses outils avec toute personne souhaitant lancer un projet équivalent, en utilisant des licences ouvertes et partageables, et en favorisant l'échange avec des initiateurs d'autres projets (BEES&Co asbl, 2019c). Leur politique de transparence et d'ouverture a permis à d'autres coopératives comme Macavrac de se développer plus rapidement (Macavrac, 2019). Une brève présentation de ces coopératives est reprise dans le tableau 3.

Tableau 3 – Présentation des coopératives alimentaires

Nom de la coopérative	Contact	Taille	Ouverture du magasin
<b>BeesCoop</b>	Adresse : Rue Van Hove 19, 1030 Schaerbeek Email : <a href="mailto:contact@bees-coop.be">contact@bees-coop.be</a> Site : <a href="http://bees-coop.be/">http://bees-coop.be/</a>	2000 coopérateurs	Septembre 2017
<b>BelgoMarkt</b>	Adresse : Rue de Dublin 19, 1050 Ixelles Email : <a href="mailto:info@belgomarkt.be">info@belgomarkt.be</a> Site : <a href="http://belgomarkt.be/">http://belgomarkt.be/</a>	25 coopérateurs	Mai 2016
<b>Macavrac</b>	Adresse : Avenue des Mésanges, 1300 Wavre Email : <a href="mailto:miam@macavrac.be">miam@macavrac.be</a> Site : <a href="http://www.macavrac.be/">http://www.macavrac.be/</a>	280 coopérateurs	Février 2019
<b>WooCoop</b>	Adresse : Rue Bruyère Saint-Jean 55, 1410 Waterloo Email : <a href="mailto:communication@woocoop.be">communication@woocoop.be</a> Site : <a href="http://www.woocoop.be/">http://www.woocoop.be/</a>	275 coopérateurs	Décembre 2017

Les quatre coopératives sont agréées par le Conseil national de la Coopération (SPF Economie, 2019). Toutefois, seules BeesCoop, Macavrac et WooCoop obéissent aux 3 fondamentaux des valeurs coopératives. En effet, leurs membres investissent dans la coopérative par l'achat de parts ; ils ont un pouvoir décisionnel par leur vote aux assemblées générales, et ils participent en travaillant quelques heures par mois dans le magasin lié au projet, généralement 3 heures par mois. BelgoMarkt, de son côté, a opté pour une coopérative non participative. Un certain nombre d'employés assurent le service en magasin. Le choix de ce cas se justifie par la volonté de pouvoir contraster avec les coopératives suivant les principes coopératifs. Un aperçu des membres interviewés dans chacune des coopératives et de leurs rôles est présenté dans le tableau 4.

Tableau 4 – Aperçu des membres interviewés et de leurs rôles<sup>(1)</sup>

Nom de la coopérative	Membre	Sexe	Âge	Expérience coopérateur	Rôle(s)
<b>BeesCoop</b>	de Jamblinne, Lucie	F	28	8 mois	Ex-coopératrice
	Joris, Marie	F	23	Néant	Future coopératrice
	Kévers, Florence	F	35	> 2 ans	Coopératrice
	Larondelle, Vincent	M	30	6 mois	Coopérateur comité « convivialité »
	Massart, Wendy	F	26	> 2 ans	Coopératrice et responsable du comité « accueil »
	Peeters, Marie	F	24	1 mois	Coopératrice
<b>BelgoMarkt</b>	Cailleaux, Pol	M	60	> 4 ans	Administrateur
	Deblon, Etienne	M	64	> 4 ans	Administrateur et actionnaire
	Deblon, Stéphanie	F	28	> 4 ans	Ex/co-fondatrice
<b>Macavrac</b>	Destrée, Guillaume	M	31	> 2 ans	Fondateur
	Ewert, Nadine	F	55	> 2 ans	Fondatrice et coordinatrice du pôle « producteurs »
	Francis, Charlotte	F	29	> 2 ans	Coopératrice et coordinatrice du pôle éducatif
	Kin, Charlotte	F	22	1 an	Coopératrice
	Laurent, Didier	M	53	6 mois	Coopérateur
<b>WooCoop</b>	Claeys, Véronique	F	45	1 an	Coopératrice cellules « suivi » et « communication »
	Couplet, Damien	M	56	> 1 an et 5 mois	Coopérateur et responsable de la cellule « gouvernance »
	Klopfert, Olivier	M	63	1 an	Coopérateur cellules « accueil » et « gouvernance »
	Pecsteen, Christiane	F	57	1 an et 5 mois	Coopératrice

<sup>(1)</sup> Un récapitulatif des coordonnées de tous les répondants se trouve dans l'annexe 1.

## 1.2 Recueil des données

Étant donné le caractère exploratoire de notre question de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs. Les données empiriques ont été recueillies au moyen d'entrevues menées directement auprès de coopérateurs, entre le mois de novembre 2018 et le mois de mai 2019. Notre but est de recenser des expériences et à explorer le domaine des motivations qui poussent à s'impliquer dans une coopérative, puisqu'il n'existe, à notre connaissance, que peu d'articles traitant ce sujet.

Selon Serow (1991, p. 552), « l'un des avantages du processus des interviews est qu'il permet aux participants de fournir des explications personnelles sur leur comportement plutôt que de leur demander de choisir parmi des réponses préétablies ». Plusieurs auteurs préconisent de commencer l'étude en demandant aux répondants d'indiquer leurs motivations, et de la compléter par des questions ouvertes, révélant les motivations sous-jacentes des bénévoles (Chacón & al., 2017; Serow, 1991). À ce propos, Shye (2010) nous met en garde contre le risque de « court-circuit ». Il se manifeste lorsqu'on demande aux bénévoles de choisir parmi une liste de motivations, ce qui exclut les motivations qui n'ont pas été pertinentes jusque-là.

La structure des entretiens a été élaborée comme suit. Chaque membre interviewé a été informé du sujet de l'étude, puis a fait l'objet de questions préliminaires d'ordre personnel et sociologique, afin de mieux cerner sa situation personnelle et son rôle dans la coopérative. Elle a ensuite été invitée à partager ses motivations et attentes au début de son engagement, et au moment de l'entretien. Dans tous les cas, et par mesure de précaution, la différence entre motivations et attentes a été mise en évidence. La question de la satisfaction des attentes a été abordée. Lorsque les réponses d'un coopérateur ne semblaient pas claires (le plus souvent, ni pour lui, ni pour nous), des questions de relance plus précises lui ont été posées, en lien avec les éléments cités, dans le but préciser ses motivations sous-jacentes.

Étant donné la diversité des profils interviewés, certaines questions ont été adaptées, principalement par rapport à l'expérience vécue en tant que bénévole. À titre d'exemple, les fondateurs se sont vu poser plus de questions quant à leur implication au début du projet, et les coopérateurs impliqués dans un comité ou une cellule ont été questionnés quant à leur implication spécifique dans ce(s) groupe(s). Au fur et à mesure du déroulement des interviews, le guide d'entretien a été enrichi en fonction des thèmes émergents.

À l'approche de la fin de l'entretien, nous avons résumé les idées principales ensemble et avons proposé aux interviewés de nous poser leurs questions éventuelles. Nous avons également proposé de leur transmettre les résultats de nos recherches, et ils ont été remerciés pour leur temps accordé. Chaque entretien individuel a fait l'objet d'un enregistrement audio, avec l'accord préalable de la personne interviewée. Les bandes sonores ont été retranscrites, l'intégralité du contenu des entretiens ainsi que le guide d'entretien se trouvent dans les annexes 2 et suivantes.

Le nombre de membres interviewés pour chaque coopérative dépend en partie de la taille et de l'ancienneté de la coopérative dans laquelle ils sont impliqués, mais surtout de leur volonté et leur disponibilité à nous rencontrer. Sujets à un biais d'autosélection, les coopérateurs qui ont répondu à mon appel sont souvent des connaissances, des fondateurs de coopératives, ou des personnes très impliquées dans le projet. La diversité des profils interviewés est intéressante pour notre recherche, par rapport au cadre théorique qui vise à sonder toutes les motivations, dans différentes phases de vie, pour commencer à s'impliquer ou pour s'impliquer sur du long terme. L'échantillon de répondants est différent pour chaque coopérative, en adéquation avec la diversité des profils recherchée pour notre étude.

### **1.3 Analyse des données**

L'analyse des données s'est effectuée en deux temps. La première étape de l'analyse des données qualitatives exige que le chercheur s'immerge dans les données ; nous avons donc commencé par relire toutes les transcriptions des interviews. La suite de l'analyse s'est déroulée séquentiellement, par personne interviewée. Pour chaque entretien, les motivations et attentes explicites et sous-jacentes ont été mises en évidence, et listées sans distinction d'appartenance à une coopérative en particulier.

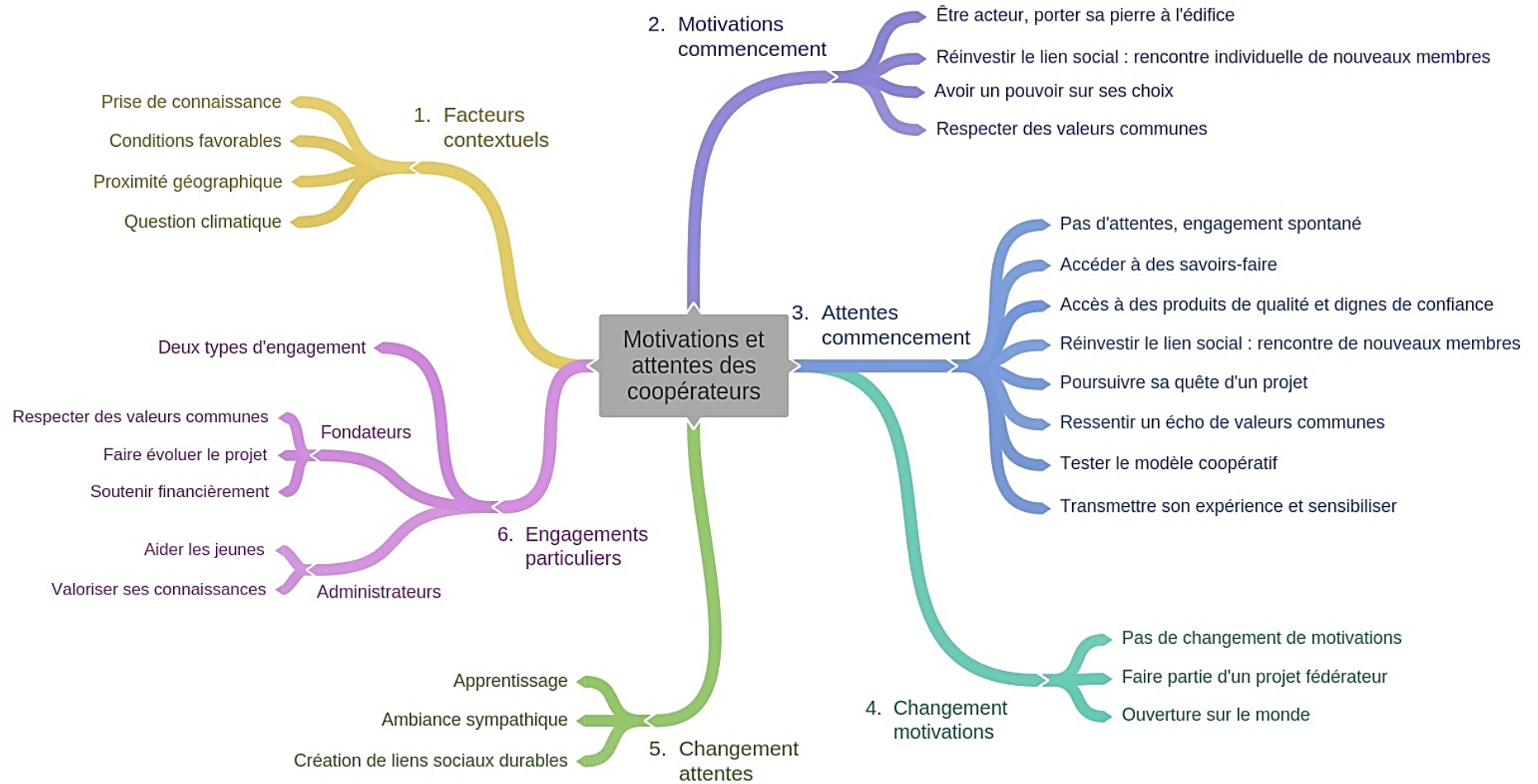
Cette première étape de codage rudimentaire nous permet d'accéder à la seconde phase de codage, plus spécifique. Les motivations et attentes des coopérateurs ont été groupées en fonction de leurs caractéristiques communes, c'est-à-dire des termes utilisés et du contexte dans lequel ils ont été exprimés lors de l'interview. Nous avons observé une certaine redondance dans les réponses de certains membres ; ces éléments ont été rassemblés avant d'être résumés dans le chapitre suivant. Nous avons été attentifs à ce que les concepts

auxquels ils font référence ne se chevauchent pas, et avons épinglé les motivations récurrentes, sans tomber dans le piège de quantification de données qualitatives.

## **Chapitre 2 : Résultats**

Cette partie décrit toutes les motivations et attentes recensées lors des entretiens des membres de coopératives. Nous les avons formulées avec leurs propres mots afin d'en percevoir tout le sens. Nous avons séparé les motivations et attentes et les avons regroupées par thématique. La figure 2 présente ces résultats de façon graphique sous forme d'une mindmap (réalisée sur <https://coggle.it/#>).

Figure 2 – Récapitulatif des résultats



## 2.1 Facteurs contextuels

Certaines motivations sont liées à l'environnement des coopérateurs, et sont plutôt des facilitateurs d'implication, ou des conditions de participation pour certains d'entre eux. Ces facteurs sont présents en plus de leurs motivations intrinsèques, détaillés dans la section suivante. Nous commençons par préciser les différents facilitateurs rencontrés chez les répondants.

Il est souvent ressorti des entretiens que les coopérateurs se sont impliqués suite à la prise de connaissance du projet, de l'opportunité qui s'est présentée à eux de façon imprévue. Ils avaient le temps nécessaire pour s'impliquer, mais n'avaient pas connaissance d'un projet qui corresponde à leurs valeurs. Ils se sont impliqués à la suite d'une conversation avec une connaissance qui leur a parlé du projet, ou ils en ont entendu parler par des amis ou des voisins (D. Couplet, interview, 25/04/2019 ; G. Destrée, interview, 07/05/2019 ; C. Pecsteen, interview, 25/04/2019). M<sup>me</sup> Francis s'est engagée dès qu'elle en a eu l'opportunité, parce qu'il n'existait pas de projet qui corresponde à ses valeurs.

*« Je me suis engagée dès que j'ai pu, dès que j'ai eu l'opportunité de le faire. Dès que j'ai su qu'ils ont ouvert leur appel aux coopérateurs, je me suis directement inscrite en tant que coopératrice. Ces valeurs me parlent, je n'ai pas hésité, car ce sont des valeurs essentielles et que, avoir ce projet si accessible, il n'y a pas de raison de ne pas le faire! »*  
(C. Francis, interview, 09/05/2019)

De même pour M<sup>me</sup> Kin, dont l'optique de manger sainement et local est le continuum du style de vie qu'elle essaye de mener. Manger sainement fait partie des choses qu'elle s'était toujours promis. De retour d'un long voyage, son implication chez Macavrac lui permet enfin de mettre en pratique les objectifs qu'elle s'était fixée avant son départ (C. Kin, interview, 23/11/2018).

Une grande partie des répondants indique que leur implication a commencé dès qu'ils ont eu la possibilité de le faire, le plus souvent en termes de temps disponible, et ce, pour diverses raisons personnelles et professionnelles. Ces coopérateurs se sont retrouvés dans des conditions favorables pour s'impliquer, les circonstances se prêtaient à un nouvel engagement. Certains d'entre eux nous ont confié être en arrêt de maladie (V. Claeys, interview, 25/04/2019), temporairement au chômage (L. de Jamblinne, interview,

28/11/2018), en pause carrière (D. Laurent, interview, 30/04/2019), en phase de préretraite (O. Klopfert, interview, 25/04/2019) ou en fin de carrière (E. Deblon, interview, 04/05/2019).

Le fait que le magasin ne se situe pas trop loin du domicile est également un facilitateur pour de nombreux membres. La proximité géographique du magasin est intéressante du point de vue pratique, et a clairement joué en faveur de l'engagement de nombreuses coopératrices (V. Claeys, interview, 25/04/2019 ; N. Ewert, interview, 04/05/2019 ; C. Francis, interview, 09/05/2019 ; C. Pecsteen, interview, 25/04/2019).

À plusieurs reprises, les coopérateurs ont parlé de l'influence du contexte actuel de la question climatique et environnementale. Les répondants ont évoqué des événements qui les ont marqués : la sortie du film « Demain », les marches pour le climat, ou simplement le fait qu'ils en parlent avec leurs proches.

*« Avec la politique climatique, les jeunes qui se bougent pour le climat, on en parle beaucoup, aux nouvelles et avec mes amis. Je pense que ça a un peu aiguillé le type de projet dans lequel je me suis investie, parce que je me suis plus renseignée par rapport à ce sujet-là »* (M. Peeters, interview, 13/05/2019).

Ils sont convaincus que ce contexte a une influence sur leurs motivations, qu'elles ont reçu un coup de pouce (V. Claeys, interview, 25/04/2019 ; O. Klopfert, interview, 25/04/2019).

## **2.2 Les motivations à commencer à s'impliquer**

Cette section vise à expliquer les motivations qui ont poussé coopérateurs, administrateurs et fondateurs à se lancer dans le projet coopératif. La plupart des motivations analysées ont trait à des motivations d'ordre altruiste, à l'opposé du spectre égoïste.

De très nombreux coopérateurs nous ont fait part de leur motivation première à s'impliquer, celle d'avoir l'opportunité d'agir, d'être un acteur pionnier du changement. Ce sont des personnes qui veulent participer au projet de changement sociétal, et assumer un rôle actif dans ce changement. Ils ont l'envie de s'engager dans un projet concret, comme M. Couplet, qui désire, par son engagement, « porter sa pierre à l'édifice, au projet » (D. Couplet, interview, 25/04/2019).

*« Ma motivation principale était d'agir, de m'engager, d'être acteur dans un projet. Ça aurait pu être un autre projet, mais celui-là s'est présenté. Ça me motivait de me dire que je ne vais plus aller faire mes courses en tant que pur consommateur dans n'importe quel magasin. Là, je vais être acteur dans un projet, et on n'a pas souvent l'occasion d'être acteur ! [...] Ma motivation première c'est vraiment de vivre un projet qui est porté par des citoyens et où on n'est pas que consommateur, mais aussi acteur! On a vraiment créé quelque chose ensemble ! » (D. Couplet, interview, 25/04/2019)*

C'est aussi l'avis de M. Laurent, pour qui le projet a un *capital-sympathie* très élevé. C'est intéressant parce qu'il y a des jeunes de 16-17 ans et des personnes âgées de 80-85 ans qui s'impliquent dans le projet. Chacun apporte sa pierre à l'édifice ! (D. Laurent, interview, 30/04/2019). Un autre coopérateur insistait sur son envie de faire partie d'un mouvement qu'il dit intéressant, économiquement parlant, comme celui de la BeesCoop. Il est persuadé que c'est un modèle qui a beaucoup d'avenir (V. Larondelle, interview, 25/04/2019). M. Larondelle s'est impliqué dans le comité « convivialité » pour inciter des nouvelles personnes à participer aux événements de la BeesCoop. La plupart des coopérateurs sont optimistes et veulent être porteurs de changement. En effet, ces défis lui donnent envie de participer pour améliorer la situation en s'impliquant davantage dans le comité « convivialité ». En s'impliquant pour une cause qui lui tient à cœur, il cherche à se sentir un peu plus appartenir à la communauté BeesCoop (V. Larondelle, interview, 25/04/2019).

M. Destrée est intéressé d'être au contact des coopérateurs, et d'être présent dans le magasin pour agir. Le côté opérationnel le motive, parce qu'il a besoin de se rendre utile pour le projet et de sentir que les choses bougent en vivant quelque chose ensemble. Son rôle d'homme de terrain lui convient le mieux, parce qu'il peut être un membre fondateur actif (G. Destrée, interview, 07/05/2019). Pour M. Klopfert, il faut créer des initiatives citoyennes qui changent notre manière de voir les choses et notre manière d'agir. Les coopératives peuvent être un moteur de changement qui, progressivement, vont amener d'autres circuits de consommation et d'autres circuits économiques qui vont compléter notre système capitaliste et faire évoluer notre société (O. Klopfert, interview, 25/04/2019).

Pour M<sup>me</sup> Ewert, l'une des fondatrices de Macavrac, cela fait sens de changer les choses petit à petit, en commençant par prendre un rôle actif dans le domaine alimentaire. Sa motivation première était de participer elle-même à son idéal de supermarché (N. Ewert, interview, 04/05/2019). Une autre coopératrice avait l'envie de s'engager dans un projet qui fasse partie

de la commune. Elle n'avait pas spécialement pensé au travail coopératif, mais elle avait besoin de faire quelque chose de bien, quelque chose d'utile à la société :

*« Il faut se dépêcher d'entrer dans une coopérative ! Je pense que ça a de l'avenir, si on est à Schaerbeek pour un moment, autant tout de suite s'engager dans le projet, pour ne pas, un jour, ne plus savoir rentrer dedans. Le projet est génial, c'est maintenant ou jamais ! »* (L. de Jamblinne, interview, 28/11/2018).

Chez les jeunes aussi, cette motivation à devenir acteurs constitue un véritable moteur de leur engagement. M<sup>me</sup> Francis s'est impliquée parce qu'il existe, selon elle, peu de magasins vrac et bio en tant que coopérative, et donc de magasins où les membres vont s'impliquer. Elle pense que quand les personnes s'investissent dans leur projet, ça leur tient plus à cœur. « J'utilise le mot *consom'acteur* qui dit bien ce que c'est : on passe d'un rôle de consommateur à un rôle actif. Je crois que c'est plus par ce genre de choses qu'on pourra avancer » (C. Francis, interview, 09/05/2019). Cette motivation est partagée par M<sup>me</sup> Joris qui pense, elle aussi, que les coopératives constituent un moteur de changement, et que c'est ce type d'engagement qui pourrait faire changer le monde et changer la vision des personnes (M. Joris, interview, 25/04/2019). Elle souhaite s'impliquer personnellement dans un travail commun avec d'autres coopérateurs, et participer à la *fourmilière*.

*« Ici, on est acteur, et en même temps on est acheteurs. C'est ça qui est bien : le rapport est juste : ce qu'on va donner, on va le recevoir aussi. Si je ne donne pas, c'est normal que je ne reçoive pas ! »* (M. Joris, interview, 25/04/2019).

M<sup>me</sup> Peeters donne volontiers une partie de son temps pour que la société puisse évoluer, car selon elle, c'est comme ça qu'on fait avancer les choses dans la société actuelle.

*« Je pense que même si je fais un petit pas, un petit effort en m'investissant dans cette coopérative, on fait vraiment avancer les choses. [...] À la BeesCoop, on doit être coopérateur pour aller faire ses courses. Je trouve ça bien de s'impliquer personnellement, on n'est pas uniquement acheteur »* (M. Peeters, interview, 13/05/2019).

Plusieurs coopérateurs nous ont partagé leur souhait de créer des liens plus restreints, de réinvestir le lien social avec des personnes inconnues. L'une d'elles a évoqué le fait qu'elle a emménagé récemment à proximité de la coopérative, et qu'elle souhaitait la rejoindre pour faire connaissance avec son quartier, et créer des liens de proximité, entre autres choses (V.

Claeys, interview, 25/04/2019). M<sup>me</sup> Kin pense, elle aussi, qu'il faut réinvestir le lien social. « Je suis vraiment pour les petites réunions qui créent une nouvelle société. Avec la mondialisation, on ne peut plus vivre si on ne crée pas de liens plus restreints » (C. Kin, interview, 23/11/2018). M. Laurent en est convaincu :

*« On rencontre du monde, on ré-établit un certain lien social où on a l'impression que tout le monde vit un peu chez soi et a besoin de monnayer des services. Cet échange est très important et c'est quelque chose qu'on perdait »* (D. Laurent, interview, 30/04/2019).

Pour l'un des coopérateurs, son implication chez BeesCoop lui permet de sentir qu'il a un pouvoir potentiel sur ses choix de consommation (V. Larondelle, interview, 25/04/2019). C'est donc intéressant pour lui de soutenir ce genre d'initiatives, car il peut s'impliquer dans la coopérative, faire avancer les choses concrètement, et éventuellement donner son avis par rapport à certaines décisions de la coopérative, comme le choix des produits.

Une autre motivation souvent mentionnée est l'attrait du projet par ses valeurs. Plusieurs coopérateurs nous ont expliqué que le projet correspondait à leur philosophie et à leurs valeurs. Ainsi, M. Larondelle évoque « la proximité d'un projet qui lui correspond, avec des valeurs qui l'intéressent [...] et des initiatives qui correspondent à ses idées ». Le projet d'une alimentation plus saine, plus respectueuse, et un magasin géré par les citoyens fait partie des motivations les plus courantes (D. Couplet, interview, 25/04/2019). M<sup>me</sup> Francis renchérit : « Le modèle coopératif participatif rentre dans ma philosophie de vie ». Pour elle, c'est important de soutenir un projet avec des valeurs auxquelles elle adhère depuis longtemps et qu'elle appliquait déjà avant de s'impliquer. C'est d'autant plus gai de pouvoir s'investir dans un projet qui soutient ces valeurs-là, qu'elle aimerait partager et soutenir parce que certaines d'entre elles sont un peu perdues, et qu'elles valent la peine d'être remises en avant. (C. Francis, interview, 09/05/2019) M<sup>me</sup> Massart est du même avis :

*« J'essaye que mes choix de consommatrice soient en accord avec mes convictions. Je fais attention à chaque produit que j'achète, et encore plus pour l'alimentation. Je voulais trouver un endroit où j'avais à la fois un prix abordable, un grand choix de produits, et les valeurs qui me sont importantes. [...] Essayer d'avoir une empreinte écologique la plus faible possible »* (W. Massart, interview, 02/05/2019).

C'est aussi l'avis de M<sup>me</sup> Joris, pour qui l'engagement coopératif a du sens, spécifiquement dans le domaine alimentaire. Il y a des valeurs qu'elle retrouve chez BeesCoop qui sont tout à fait en adéquation avec l'éducation qu'elle a reçue et avec la vie qu'elle veut mener. Faire ses courses chez BeesCoop lui permet de revenir aux valeurs essentielles qui lui tiennent à cœur (M. Joris, interview, 25/04/2019). M<sup>me</sup> Peeters aime bien s'investir, elle aussi, dans des projets écologiques, responsables ou éthiques, parce que cela a du sens par rapport à ses valeurs. « Tu achètes ce dont tu as besoin, sans surplus. On jette beaucoup moins, on évite l'inutile, et finalement on dépense moins. C'est un peu ça : le constat que notre consommation actuelle n'est pas normale » (M. Peeters, interview, 13/05/2019). Selon M. Laurent, Macavrac lui permet d'acheter en pleine conscience, et ne pas acheter trop, contrairement aux hypermarchés où on sort avec un caddie rempli de choses qu'on n'avait pas prévues d'acheter (D. Laurent, interview, 30/04/2019).

*« Je me suis rendu compte que je suis le maillon d'une chaîne qui est en train de se casser. [...] Le commerce local est quelque chose qui m'intéresse beaucoup dans le sens où je vois qu'on est de plus en plus loin de sa nourriture. On a perdu l'aspect de la cultiver soi-même ! On ne sait plus très bien ce qu'on mange. Je vais déjà très loin car ce n'est pas ma motivation première, mais en tous cas, cette coupure entre mon assiette et la production de ce qui va dans mon assiette, c'est quelque chose qui m'interpelle beaucoup »* (D. Laurent, interview, 30/04/2019).

### **2.3 Les attentes lorsqu'on commence à s'impliquer**

Le but de cette section est de définir les attentes – ou d'expliquer l'absence d'attentes – des coopérateurs au début de leur engagement.

Concernant les attentes des coopérateurs par rapport au travail coopératif en lui-même, certains membres n'ont pas formé d'attentes. M<sup>me</sup> Francis considère le travail coopératif comme quelque chose qui doit être fait pour que le projet puisse fonctionner, même si ça ne lui plait pas forcément. Elle s'est donc lancée dans son travail sans se poser la question de savoir si ça lui plaisait ou pas. « Le deal, c'est de s'engager 3 heures sur le mois, ça fait partie du jeu » (C. Francis, interview, 09/05/2019). M<sup>me</sup> de Jamblinne est du même avis : « on sait qu'on est là pour faire du travail de base. Moi je n'avais pas d'attentes par rapport à ça, je savais que ça allait être un travail basique, et ça fait partie du jeu » (L. de Jamblinne, interview, 28/11/2018).

En lien avec la formation d'attentes, plusieurs personnes ont témoigné de la spontanéité avec laquelle ils se sont investis dans le projet. Ces personnes avaient peu ou pas d'attentes en dehors de la promesse qui leur a été faite concernant les produits accessibles par la coopérative. La plupart d'entre eux ne se sont pas posé beaucoup de questions, se disant simplement « pourquoi pas ? » (C. Pecsteen, interview, 25/04/2019). C'est un sentiment partagé par M<sup>me</sup> Claeys, qui s'est lancée spontanément. « Je n'ai pas réfléchi, je suis allée par Internet, je ne me suis pas posé beaucoup de questions, j'ai essayé, quitte à me tromper » (V. Claeys, interview, 25/04/2019). M<sup>me</sup> Francis n'était pas spécialement en recherche d'un projet, mais lorsqu'elle a entendu parler du projet Macavrac, elle l'a trouvé intéressant, et s'est impliquée directement. Ceci est en lien avec une certaine confiance dans la coopérative et dans le projet coopératif en général. M. Destrée résume : « Je vais y aller, et puis je vais voir ce que ça va m'offrir » (G. Destrée, interview, 07/05/2019)

Cependant, une jeune coopératrice nous a expliqué qu'elle voulait connaître le monde du travail en pratique, et que le travail coopératif était un bon moyen pour elle d'accéder à ces savoir-faire. Etant donné ses études fort théoriques, le travail lui permet d'apprendre à gérer une caisse, à remettre des marchandises dans le magasin, etc. M<sup>me</sup> Kin est attirée par la possibilité de diversifier ses connaissances et ses capacités. Pour elle, le travail coopératif est valorisable tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel, un véritable atout sur le marché du travail (C. Kin, interview, 23/11/2018).

*« Quand on dit que l'on fait du volontariat, les gens sont très curieux. Je me dis je vais attirer le regard sur mon CV, je pense qu'un employeur peut se dire : "Ah ! C'est quelqu'un qui s'investit !" C'est important d'avoir cette qualité »* (C. Kin, interview, 23/11/2018).

Certains coopérateurs sont presque exclusivement intéressés par les produits de qualité<sup>(1)</sup> qui leur sont proposés, en échange de leur participation au projet. Comme souligné par M<sup>me</sup> Kévers, le déclencheur était de pouvoir avoir accès à de la nourriture saine et bio, à un prix intéressant. Chez BeesCoop, elle travaille pour pouvoir faire ses courses au magasin. Pour elle, « c'était vraiment la question de l'alimentation qui était centrale, et qui reste encore centrale aujourd'hui » (F. Kévers, interview, 22/04/2019). De même, M<sup>me</sup> Pecsteen nous

---

<sup>(1)</sup> Le terme « qualité » est pris au sens large, sans distinction des caractéristiques des produits vendus dans les coopératives : produits biologiques, écologiques, en vrac, locaux, de saison, éthiques, etc.

expliquait qu'elle preste 3 heures toutes les 3 semaines dans le but d'avoir accès aux produits qui lui plaisent et qui plaisent à sa famille. Cette même attente concernant la qualité des produits nous a été donnée par une jeune maman, M<sup>me</sup> de Jamblinne. Sa démarche première était le besoin d'avoir accès à une meilleure alimentation pour ses enfants. En effet, lorsqu'elle est tombée enceinte, elle a commencé à réfléchir au sujet de l'alimentation, sur le fait de s'engager dans une coopérative, et quel avenir elle voulait pour ses enfants. La BeesCoop a semblé apporter des réponses à ses besoins, en termes de coûts et de qualité des produits (L. de Jamblinne, interview, 28/11/2018). L'idée des attentes de type *produit* est assez bien résumée par M. Larondelle : « L'avantage que j'espère en retirer immédiatement c'est de pouvoir faire mes courses et d'acheter des produits qui m'intéressent à des prix raisonnables ». M<sup>me</sup> Massart cherchait activement un accès à de la nourriture saine et abordable, et ce projet répondait exactement à ses attentes. Pour M<sup>me</sup> Joris, la coopérative est un moyen de manger des aliments bio, sains, et dont elle connaît la provenance. Elle peut acheter la quantité qu'elle désire, le plastique en moins. Elle a le loisir de choisir les aliments qu'elle aime, sans se voir imposer l'achat de produits (M. Joris, interview, 25/04/2019).

Une des coopératrices a insisté sur le fait qu'elle pouvait enfin avoir confiance dans les produits vendus à la coopérative, par les fondateurs. M<sup>me</sup> Francis connaît bien les fondateurs qui ont initié le projet Macavrac. Elle trouve que c'est une facilité énorme, parce qu'elle connaît leur philosophie, et sait que c'est un magasin dans lequel elle peut avoir une confiance presque absolue. « C'est génial, je m'investis dans un projet et en retour j'ai accès à des produits respectueux des producteurs et de l'environnement, et en plus de ça, en vrac, bio, local, et de saison » (C. Francis, interview, 09/05/2019). M<sup>me</sup> Kin fait elle aussi confiance aux produits, malgré qu'elle ne connaisse pas les initiateurs du projet. Elle pense qu'en étant impliquée directement dans la filière, elle aura plus facilement accès à des informations concernant les aliments vendus dans la coopérative, qui lui permettront de convaincre ses proches que les produits sont dignes de confiance (C. Kin, interview, 23/11/2018).

Toutefois, pour la plupart des coopérateurs, la motivation d'avoir accès à des produits est loin d'être la seule raison pour laquelle ils se sont impliqués. Ainsi, la plupart des coopérateurs ont des attentes multiples, la qualité des produits ne constituant qu'une partie de leurs attentes. Ces répondants sont surtout attirés par le côté social de la coopérative, et s'attendent à rencontrer de nouvelles personnes. C'est le cas de M. Couplet, qui trouve très intéressant le

fait de se retrouver dans un cercle de personnes qu'il ne connaissait pas, et de découvrir de nouvelles personnes grâce à la WooCoop, pas seulement à travers la discussion, mais aussi à travers un projet à mener ensemble (D. Couplet, interview, 25/04/2019). M. Klopfert est plus intéressé par rencontrer des coopérateurs qui s'engagent un peu plus que ceux qui adoptent le rôle d'acheteurs (O. Klopfert, interview, 25/04/2019). C'est aussi le cas pour M<sup>me</sup> Claeys pour qui la coopérative est avant tout un moyen de se mettre à l'épreuve lors de la rencontre de nouvelles personnes. « Niveau social, [je voulais] me confronter à une série de gens qui ne sont pas à la base dans mon entourage. [...] J'avais un petit challenge de me dire que j'allais me retrouver devant des gens de tous horizons, de tout âge, je voulais un peu me tester niveau intégration dans toutes sortes de milieux » (V. Claeys, interview, 25/04/2019).

Une nouvelle coopératrice, M<sup>me</sup> Kin, s'est rendu compte qu'elle était entourée de personnes du même milieu social. Elle est souvent amenée à rencontrer des connaissances de personnes qu'elle connaissait déjà, qui ont leur vie toute tracée. Il y a, selon elle, un profil bien inscrit dans les personnes qu'elle connaît. M<sup>me</sup> Kin désire rencontrer des personnes différentes, qui ne sont pas forcément présentes dans son milieu universitaire ou familial.

*« J'ai envie de découvrir d'autres personnes, d'autres liens, d'autres cultures, d'autres catégories de classes sociales, c'est ça qui m'importe. Dans les établissements que j'ai fréquentés, c'était rare d'avoir des gens différents, c'est dommage »* (C. Kin, interview, 23/11/2018).

Une grande partie des coopérateurs nous ont confié être dans une phase charnière de leur vie, une période d'entre-deux propice à un nouvel engagement, car en recherche d'un projet dans lequel s'investir. Parmi ces coopérateurs, nous retrouvons M. Couplet qui a longtemps été engagé dans le scoutisme, et son désir perpétuel d'être actif le poussait à chercher un projet dans lequel il pourrait s'épanouir. Une jeune coopératrice avait « une envie de casser un rythme » (M. Joris, interview, 25/04/2019). D'autres coopérateurs ont évoqué une phase de pivot dans leur carrière professionnelle, et trouvent dans le travail coopératif un moyen de rester actif dans un domaine délibérément opposé, en contraste par rapport à leurs expériences insatisfaisantes (V. Claeys, interview, 25/04/2019 ; D. Laurent, interview, 30/04/2019). Pour M. Laurent, Macavrac lui a permis de faire cette pause carrière dont il avait besoin. Il s'est impliqué chez Macavrac pour marquer une rupture par rapport à ses activités professionnelles, et pour prendre un certain recul par rapport à son travail. M<sup>me</sup> Claeys

souligne que, étant donné la perte de sens dans sa vie professionnelle, elle s'est engagée dans la WooCoop pour garder un pied dans la vie active, rester occupée, et retrouver le sens humain qu'elle avait perdu. Elle voulait se prouver qu'elle pouvait rester dans le coup, une manière de rester dans le circuit du travail, de lui permettre de « ne pas lâcher complètement, de ne pas pédaler dans la nature » (V. Claeys, interview, 25/04/2019). Pour M. Laurent, c'était une belle occasion de travailler et de continuer à garder une vie active, tout en étant plus ou moins libre de ses horaires. Toutes ces personnes étaient en quête d'un projet dans lequel s'investir.

M. Larondelle, lui, a le besoin de ressentir un écho de valeurs communes auprès des personnes avec lesquelles il travaille. Il n'aurait pas envie de porter un projet tout seul, il cherche à le faire avec d'autres personnes, parce qu'il a besoin d'être en groupe pour pouvoir prendre des initiatives. Il attend qu'il y ait cet écho de plusieurs autres personnes.

*« L'écho, c'est le meilleur mot que je trouve pour exprimer mon ressenti de ne pas se sentir être le seul porteur du projet. J'ai envie de ne pas être le seul dans la démarche de créer quelque chose. [...] Je suis content d'être là parce que c'est une aventure humaine qui m'intéresse »* (V. Larondelle, interview, 25/04/2019).

M. Destrée est lui aussi dans le besoin d'être accompagné dans son processus de transition qui constitue une vraie transformation pour lui. Dans ce cheminement, son implication chez Macavrac l'a amené à rencontrer des personnes extrêmement positives, avec lesquelles il partage un enthousiasme, une véritable énergie. Pour lui, le contact social est primordial. Il ressent le besoin d'être avec les membres, de partager, de discuter et d'échanger avec eux. Selon lui, c'est la philosophie même de la transition que de ne jamais fonctionner seul, mais uniquement en groupe, pour recréer des liens et une interdépendance entre les personnes (G. Destrée, interview, 07/05/2019).

M. Larondelle nous parlait de la proximité qu'il désirait avoir avec certaines personnes. L'intérêt qu'il porte au projet est essentiellement humain. Ce ne sont pas forcément des personnes qui partagent son avis, mais ils ont en commun certaines choses, dont les valeurs de BeesCoop. Il recherche une proximité humaine, un contact avec d'autres coopérateurs (V. Larondelle, interview, 25/04/2019). Dans le même ordre d'idée, une des coopératrices désirait rencontrer des personnes qui lui ressemblent, avec certaines valeurs communes. Elle partageait son envie de créer son réseau au sein de Bruxelles, car, n'étant pas originaire de là,

elle avait envie d'avoir une dimension sociale en s'intégrant dans le réseau bruxellois, avec des personnes qui ont probablement le même type de valeurs qu'elle. Selon elle, il faut forcément être attiré par les questions écologiques pour s'investir dans une coopérative telle que BeesCoop. Elle est satisfaite de s'être fait des amis en travaillant au magasin.

*« La BeesCoop m'a permis d'avoir un très chouette réseau au sein de Bruxelles et je m'y sens bien. [...] Quand je vais faire mes courses à la BeesCoop, je rencontre toujours des amis ! Chaque fois que je vais à une assemblée générale, je rencontre toujours plusieurs personnes »* (W. Massart, interview, 02/05/2019).

De même, M<sup>me</sup> Joris souhaite travailler avec d'autres personnes, et forcément rencontrer d'autres personnes. Selon elle, on participe à ce genre de projet pour faire des rencontres, et partager, pour avoir des contacts plus directs avec d'autres membres de la coopérative. Elle trouve important de travailler tous ensemble dans un but commun. Elle recherche ce côté social, et le fait de mettre ces valeurs en place et en activité (M. Joris, interview, 25/04/2019). Une autre coopératrice confirme ces attentes, et nous explique qu'elle recherchait une certaine cohésion de groupe, qu'elle n'a malheureusement pas trouvé. M<sup>me</sup> de Jamblinne aurait aimé revoir régulièrement les mêmes personnes durant son *shift*, et cela lui a manqué. Elle s'attendait à rentrer dans une communauté, rencontrer de nouvelles personnes, les revoir, et surtout discuter avec des personnes qui partagent son point de vue et ses valeurs (L. de Jamblinne, interview, 28/11/2018). M<sup>me</sup> Peeters aimerait également avoir un contact régulier avec les membres, revoir les mêmes personnes et développer un échange avec eux, pour garder une relation avec les autres. Elle souhaite apprendre à connaître les autres membres et construire des relations en profondeur avec eux. Pour elle, rencontrer beaucoup de personnes signifierait d'avoir des relations superficielles, ce qui lui manquerait parce que ce serait frustrant de ne pas pouvoir aller plus loin dans la discussion avec eux (M. Peeters, interview, 13/05/2019).

Un coopérateur partageait ses attentes de tester la pérennité et la solidité du modèle coopératif, pour voir s'il peut continuer, et être durable dans le temps. Puisqu'il croit à la pérennité du modèle coopératif, la réussite de BeesCoop serait une preuve que le système fonctionne en pratique (V. Larondelle, interview, 25/04/2019). M. Klopfert le rejoint sur ce point, et nous explique :

*« S'il y a une ambiance coopérative et positive, avec des gens agréables à rencontrer, qui sont motivés, qui travaillent dans la direction que j'estime bien, il restera impliqué. [...] Par contre, si on arrive dans une relation de conflit avec des personnes désagréables et des disputes, quelque part, c'est que le mode coopératif ne fonctionne pas : on ne peut donc pas coopérer dans un système égalitaire sans apport financier » (O. Klopfert, interview, 25/04/2019).*

De la part de ces coopérateurs, il y a donc une réelle attente d'obtenir un résultat positif du lancement du projet coopératif, actuellement en phase de test.

Plusieurs jeunes coopératrices nous ont parlé de leur devoir moral d'information et de sensibilisation vis à vis de leurs proches. M<sup>me</sup> Peeters aimerait transmettre son expérience et sensibiliser les jeunes aux problématiques alimentaires en environnementales, grâce aux connaissances et à l'expérience qu'elle aura gagnée chez BeesCoop. Avec un nouveau regard sur le système, elle pourra avoir sa propre opinion à ce sujet et sensibiliser mon entourage à cela (M. Peeters, interview, 13/05/2019). De même, M<sup>me</sup> Kin pense que c'est sa tâche d'essayer de faire réfléchir son entourage, et de leur montrer les enjeux que leurs paroles suscitent. Ça la motive d'en parler, et de voir que cela suscite la curiosité et l'intérêt chez les autres (C. Kin, interview, 23/11/2018). Chez les coopérateurs parents, « la transmission des valeurs est importante, dans le sens où, si je ne le montre pas à mes enfants, c'est quelque chose qui sera perdu » (D. Laurent, interview, 30/04/2019).

## **2.4 Le changement dans les motivations**

Une petite partie des coopérateurs interviewés a indiqué un changement dans leurs motivations à continuer à s'impliquer, par rapport à leurs motivations originelles. Cette section a pour but d'analyser la manière dont ces motivations ont évolué.

Presque tous les coopérateurs nous ont expliqué que leur motivation d'origine (la qualité des produits) a toujours son importance, parce qu'ils véhiculent les valeurs portées par la coopérative. Néanmoins, au fur et à mesure de leur engagement, certains aspects sont devenus de plus en plus importants. Pour certains coopérateurs, l'aspect produit a été dépassé par une autre motivation. Pour d'autres, l'aspect produit reste le plus important malgré l'importance croissante d'autres facteurs. Pour d'autres encore, les deux aspects sont équivalents.

Plusieurs coopérateurs nous ont parlé de leur motivation à faire partie d'un projet fédérateur, et de leurs relations avec des personnes différentes qui sont devenues des motivations à poursuivre le projet. Par exemple, M<sup>me</sup> Claeys s'est rendu compte qu'elle était entourée de personnes très motivées et fort impliquées dans le projet de la WooCoop. Le fait d'être entourée de ces personnes la motive à son tour. Elle rencontre des personnes intéressantes, et bien que ce soit un milieu différent de ce qu'elle a l'habitude d'avoir, elle apprécie grandement la présence de ces personnes avec un profil un peu différent (V. Claeys, interview, 25/04/2019). « Le fait de travailler pour une finalité commune à tous les membres rend ce projet fédérateur et rassembleur » (V. Claeys, interview, 25/04/2019). M. Laurent est du même avis :

*« J'ai toujours dit que les rencontres étaient magnifiques. Les personnes là, plus jeunes ou plus âgées, de tous les milieux. Je pense que c'est toujours beau quand il y a un projet fédérateur qui arrive à rassembler tant de disparités par rapport aux âges, aux groupes sociaux, par rapport aux niveaux d'étude » (D. Laurent, interview, 30/04/2019)*

Au fur et à mesure de leur engagement, certains coopérateurs se sont rendu compte de l'importance d'une coopérative ouverte sur le monde. Ils nous ont détaillé l'importance des contacts et des relations entre la coopérative et le monde extérieur. Pour ces personnes, le projet coopératif doit s'inscrire dans une démarche plus globale, ouverte sur le monde. Bien que ce ne soit pas sa motivation première à s'impliquer, M<sup>me</sup> Kévers apprécie le fait que la coopérative ait des missions sociales dans le quartier, et essaye de s'impliquer dans d'autres choses en plus de l'épicerie. Grâce aux bénéfices engendrés au magasin, BeesCoop aide au financement d'ASBL et s'investit à son tour dans des projets, comme celui de permettre un accès à la nourriture saine en apportant de la nourriture aux sans-abris. Ainsi, M<sup>me</sup> Kévers participe à un objectif sociétal de « la même nourriture pour tout le monde un prix équitable » (F. Kévers, interview, 22/04/2019). M. Klopfert, lui, fait partie de la cellule « accueil » dans laquelle il rencontre des personnes extérieures à la coopérative. Il donne également des cours aux autres coopérateurs sur la manière dont il faut gérer la caisse et les stocks, par exemple. Cet aspect relationnel est important à ses yeux, et lui permet de garder un lien social avec d'autres personnes au sens large, en dehors de la coopérative (O. Klopfert, interview, 25/04/2019).

## 2.5 Le changement dans les attentes

Notre objectif est de comprendre comment les attentes des coopérateurs ont évolué, et l'influence sur l'engagement de ceux-ci. De même que pour les motivations, les attentes n'ont pas nécessairement changé pour tous les coopérateurs. Certains avaient une très bonne idée de départ concernant le travail coopératif, et ont trouvé ce pour quoi ils étaient venus. D'autres nous ont communiqué des attentes qui étaient peu ou pas présentes lors de leur engagement, mais qui se sont fort développées au cours de leur expérience en tant que coopérateur.

Comme pour de nombreux coopérateurs, M. Couplet souligne que l'aspect apprentissage était une attente dont il ne s'était pas rendu compte au début de son engagement. La coopérative développe un modèle de fonctionnement basé sur le bénévolat, et il faut arriver à trouver les modes de fonctionnement et les manières de faire, et ce qui fonctionne classiquement dans les grandes entreprises ne fonctionne pas spécialement dans les coopératives. « Grâce à mon implication à la WooCoop, je découvre, j'apprends, en essayant, en testant, en me renseignant aussi. Tout le projet en lui-même est une espèce de laboratoire d'expérimentation » (D. Couplet, interview, 25/04/2019). Ainsi, les coopérateurs responsables d'un groupe comme lui découvrent beaucoup et apprennent des nouveaux modes de fonctionnement et d'autres manières de penser, et s'attendent à en apprendre davantage dans les mois qui suivent. « L'aspect apprentissage était une motivation sous-jacente au début de mon implication, mais qui s'est fort développée en cours de route », au fur et à mesure de son expérience en tant que coopérateur responsable (D. Couplet, interview, 25/04/2019). C'est aussi le cas pour M<sup>me</sup> Ewert :

*« J'adore apprendre, et donc de toute façon, tout ce que j'entreprends, dans tout ce que je m'engage, quelque part, c'est pour apprendre, stimuler et pour avancer. D'office. C'est inhérent à mon fonctionnement. Je ne vais jamais faire quelque chose où je n'ai rien à retirer au niveau intellectuel. Ça me fait grandir dans tous les cas. C'est clairement une demande oui ! »* (N. Ewert, interview, 04/05/2019)

Malgré sa volonté d'apprendre, le fonctionnement en collectivité d'une coopérative ne va pas de soi :

*« J'ai appris énormément. Il y a des gens avec différents caractères, il y a des personnes plus stratégiques qui réfléchissent comment on va mettre tout ça en place, et d'autres qui sont plus dans le concret. Et moi je suis plutôt du côté concret, je dois "faire" des choses. Le côté stratégique est super important, mais pour moi ce n'était pas la première voie à suivre pour ouvrir le magasin. Ça m'aurait agacée avant, mais j'ai appris à quoi ça sert, et que chacun a ses points forts. Finalement on y est arrivés ! »*  
(N. Ewert, interview, 04/05/2019)

M. Klopfert participe également dans la cellule « gouvernance » de la WooCoop dans un but d'apprentissage et de compréhension du modèle coopératif. Il s'est impliqué parce qu'il voulait voir en pratique comment une coopérative pouvait à la fois fonctionner de façon autonome, et influencer le changement sociétal en cours. Pour lui, il est intéressant de savoir comment pourrait fonctionner une société où tout le monde est bénévole et travaille parce qu'il croit au projet. « C'est intéressant parce qu'on voit les différents documents qui servent de base au travail, et on peut voir comment les différents intervenants travaillent et quelle est la relation entre eux » (O. Klopfert, interview, 25/04/2019). De même, M. Laurent apprécie cet aspect de découverte par rapport à ce qu'il a connu dans sa vie professionnelle. Le processus décisionnel coopératif est tout un apprentissage pour lui, qui avait l'habitude des décisions unilatérales prises par les actionnaires. C'est intéressant pour lui de participer à ce genre d'aventure, parce que c'est une mise à l'épreuve par rapport à ses certitudes et à ses habitudes acquises depuis longtemps (D. Laurent, interview, 30/04/2019).

Une autre coopératrice nous expliquait elle aussi avoir appris des choses intéressantes au cours de son engagement. M<sup>me</sup> Claeys a pris conscience d'autres choses par rapport aux produits biologiques, et ne cherche plus « que » des fruits et légumes sans pesticides ; elle est maintenant consciente d'autres problématiques. Parallèlement à ses connaissances, elle développe son esprit d'initiative, parce que les coopérateurs sont assez libres dans leurs décisions. Cette coopératrice tente d'acquérir plus d'expérience et de connaissances au sujet des produits qu'elle consomme, ce qu'elle apprécie, et ne pense pas pouvoir trouver ailleurs (V. Claeys, interview, 25/04/2019).

M<sup>me</sup> Massart indique également un changement dans ses attentes depuis qu'elle fréquente la BeesCoop. Au début, elle était intéressée par le fait de construire un réseau social à Bruxelles. À présent, elle a des attentes personnelles de découvrir des nouvelles tâches et d'acquérir certaines aptitudes à travers son engagement. Étant assez rapidement devenue super-

coopératrice, elle a appris à gérer une équipe. Désormais, elle veut apprendre dans le comité *accueil* ; organiser des réunions, communiquer avec tous les membres et assurer une bonne ambiance de travail. De plus, « j’espérais être guidée dans ce travail au début, et ça a été le cas, j’en suis satisfaite » (W. Massart, interview, 02/05/2019). Pour M<sup>me</sup> Peeters, l’aspect apprentissage est central. Le fait de faire ses courses dans une coopérative lui donne matière à réflexion par rapport à sa consommation et les quantités qu’elle achète. D’après elle, son implication la rend plus responsable, et elle peut acquérir une meilleure compréhension du fonctionnement des circuits courts, et apprendre au fur et à mesure des échanges qu’elle a avec d’autres coopérateurs (M. Peeters, interview, 13/05/2019).

Nombreux sont les coopérateurs qui partagent leur évolution d’attentes concernant l’ambiance parmi les membres. C’est l’avis de M<sup>me</sup> Claeys, dont les motivations ont changé grâce à l’ambiance sympathique, chaleureuse et bon enfant dans la coopérative, qu’elle n’attendait pas spécialement. Elle ressent une espèce de chaleur, un sens humain en entrant dans le magasin. Cette ambiance étant encore mieux que ce qu’elle pensait lorsqu’elle s’est engagée, elle reste motivée pour travailler à la WooCoop. Cette motivation est, en fin de compte, la raison majeure de la continuité de son engagement à la WooCoop (V. Claeys, interview, 25/04/2019). Les répondants ont aussi évoqué la dynamique spécifique au travail bénévole, et le fait qu’ils ont du plaisir à faire partie du projet (D. Couplet, interview, 25/04/2019). La plupart des fondateurs nous confient que le travail coopératif est exigeant, mais amusant, parce qu’ils forment presque une famille ou une bande de copains. M. Larondelle approuve :

*« J’espérais et j’y trouve toujours une certaine bonne ambiance, c’est sympa ! C’est quand même assez agréable de venir ici. [...] J’espérais peut-être y trouver des contacts sociaux, et effectivement, c’est le cas. Une fois sur deux, on croise des copains ».* (V. Larondelle, interview, 25/04/2019)

M<sup>me</sup> Kévers y trouve son compte également. Pour elle, le travail est souvent une contrainte de temps, mais c’est une contrainte choisie qu’elle fait avec plaisir. Elle trouve qu’il y a un aspect convivial, le fait que tout le monde travaille, tout le monde sait comment ça fonctionne, donc c’est agréable. Faire les courses, ce n’est pas forcément une corvée pour elle (F. Kévers, interview, 22/04/2019).

Pour la plupart des coopérateurs, l'aspect humain de la coopérative est devenu très important pour la création de liens sociaux durables. M. Couplet s'est fait des nouveaux amis, ou en tous cas des personnes avec lesquelles il collabore, et ces rencontres lui plaisent (D. Couplet, interview, 25/04/2019). M. Laurent retrouve, chez Macavrac, de nombreuses personnes avec lesquelles il avait déjà tissé des liens sociaux auparavant et avec lesquelles il a certaines affinités.

*« Il y a quand même quelque chose chez ces personnes, ce n'est pas par hasard. Le projet fait partie d'un concept, un certain état d'esprit et d'une certaine ouverture d'esprit. [...] Il y a une série d'atomes crochus qui sont venus au fur et à mesure de nos rencontres »* (D. Laurent, interview, 30/04/2019).

Plusieurs coopératrices, dont M<sup>me</sup> Francis, apprécient la création de liens entre les membres de la coopérative. Elle ne s'était pas engagée dans le but de créer du lien, mais au fur et à mesure de son engagement, un contact s'est créé. Elle a commencé à connaître les personnes qui venaient régulièrement, et c'est devenu une attente (C. Francis, interview, 09/05/2019).

## 2.6 La prise d'engagements particuliers

Cette partie des résultats vise à comprendre ce qui pousse certains membres à s'impliquer plus que la majorité des coopérateurs. Nous relaterons ici les motivations spécifiques aux fondateurs et administrateurs à continuer dans leur engagement, ainsi que le rôle spécifique assumé par certains membres.

Au fur et à mesure des entretiens, il est apparu que les coopérateurs engagés ont plus souvent exprimé le besoin d'avoir un rôle d'acteur de changement, par opposition aux coopérateurs classiques, qui sont majoritairement satisfaits du rôle de consommateur responsable. M. Klopfert, qui est impliqué dans les cellules *accueil* et *gouvernance*, est d'accord avec cette répartition :

*« Il y a le niveau de ceux qui viennent uniquement comme acheteur, et qui présentent leurs 3 heures. Et puis, il y a ceux qui en veulent un peu plus et qui s'engagent dans une des cellules. Je pense qu'il y a une grande différence entre celui qui s'engage, et qui donc fait plus de boulot, et ceux qui ne s'engagent pas. Tous les niveaux sont des coopérateurs à part entière qu'on respecte, mais l'engagement est différent »* (O. Klopfert, interview, 25/04/2019).

D'un côté, nous avons des coopérateurs qui investissent 3 heures par mois de leur temps dans le projet coopératif. L'attente la plus souvent citée par les coopérateurs classiques est l'accès à des produits de qualité au magasin lié à la coopérative. Presque tous les coopérateurs affirment que les valeurs du projet qu'ils soutiennent sont représentées et véhiculées par les produits vendus dans l'épicerie. Il en découle que la majorité des coopérateurs attirés par l'aspect produit du projet sont également attirés par l'aspect respect de valeurs communes, intimement liés dans le projet coopératif. M<sup>me</sup> Kévers, M<sup>me</sup> Pecsteen, M<sup>me</sup> Massart et M<sup>me</sup> de Jamblinne font partie de ces coopérateurs, pour qui la qualité des produits proposés reste le moteur de leur engagement à moyen et long terme. Ils adoptent un rôle de consommateur responsable. Par ailleurs, nous pouvons noter que les attentes des coopérateurs classiques étaient, la plupart du temps, moins nombreuses que celles des coopérateurs engagés. De l'autre côté, les coopérateurs plus engagés confient des motivations et attentes plus nombreuses et plus variées en lien avec le projet. Ils revendiquent leur rôle d'acteur de changement dans la transition écologique, veulent réinvestir le lien social de proximité et rencontrer des personnes différentes, tester la solidité du modèle coopératif et acquérir de nouvelles compétences.

Concernant les motivations des fondateurs de projets coopératifs, M<sup>me</sup> Deblon nous confie que sa motivation principale à faire partie des fondateurs du projet BelgoMarkt est le fait que le projet respecte ses valeurs. Elle estime que le magasin a une vision sociétale des choses, et fait la promotion de produits locaux qui vont dans les sens de ses valeurs. Pour elle, l'autre facteur décisif est la proximité relationnelle avec les fondateurs du projet. Elle s'est engagée, parce que des proches se sont engagés également, et elle les a aidés parce qu'elle les connaît bien (S. Deblon, interview, 09/11/2018).

Pour M<sup>me</sup> Ewert, fondatrice chez Macavrac, il est important que le projet évolue, et que l'équipe des fondateurs fasse le nécessaire pour se repositionner et se poser des questions, pour continuer dans la dynamique. Elle a eu l'expérience de hauts et de bas, mais le projet fonctionne bien et redémarre à chaque fois, ce qui la pousse à continuer à s'impliquer (N. Ewert, interview, 04/05/2019). M. Destrée, l'un des fondateurs de Macavrac, s'est impliqué pour soutenir le projet financièrement, comme il le fait déjà avec d'autres coopératives (G. Destrée, interview, 07/05/2019). C'est aussi le cas pour M<sup>me</sup> Deblon qui investit dans des projets qui l'intéressent, dans le but de voir apparaître des projets que les banques classiques

ne financent pas. Elle ne souhaite plus nécessairement travailler dans la gestion journalière des projets qu'elle soutient, mais s'attend à ce que ses financements soient gérés en bon père de famille. Les apports financiers et moraux lui conviennent parfaitement (S. Deblon, interview, 09/11/2018).

Du côté des administrateurs, nous avons rencontré Pol Cailleaux et Etienne Deblon de chez BelgoMarkt. Le rôle de M. Cailleaux est de conseiller les fondateurs dans l'analyse des chiffres et dans l'évolution du business, focalisé sur l'aspect financier. Ancien directeur financier, sa motivation première est d'aider des jeunes qui lancent un business en mettant son expérience à contribution, pour les épauler. Etant donné sa prépension, il avait du temps à leur consacrer. M. Cailleaux est ravi de faire profiter des jeunes de son expérience *d'ancien* dans le domaine :

*« Moi je m'étais dit que j'allais les aider parce que j'ai fait de l'administration et de la finance dans plusieurs domaines et dans plusieurs circuits commerciaux. Ils ont besoin d'aide, je suis là, et j'ai l'expérience » (P. Cailleaux, interview, 07/05/2019)*

Il souhaite rester indirectement dans le milieu des affaires et du business, sans contraintes d'horaire et d'échéances.

Ses attentes étaient que ses idées et conseils proposés soient entendus. Son retour, c'est de voir que les jeunes l'écoutent et essayent de l'appliquer, pour disposer d'outils financiers, et prendre de bonnes décisions. Il aimerait qu'en cas de problème, ils viennent le voir en expliquant ce qu'ils ont essayé et pourquoi ça ne convient pas. M. Cailleaux souhaite qu'ils fassent quelque chose de ses conseils. Selon lui, il y a encore pas mal de choses à corriger ou à innover dans le projet, et il n'est pas au bout de la mission qu'il s'était fixée pour BelgoMarkt. « Le jour où ils n'ont plus besoin de moi, où tout est géré, je m'en vais » (P. Cailleaux, interview, 07/05/2019).

M. Deblon partage les motivations de M. Cailleaux. Ayant terminé sa carrière, il souhaite valoriser ses connaissances et pouvoir les transférer aux personnes intéressées. En tant que coach de startup, il s'investit dans plusieurs projets entrepreneuriaux et essaye de mettre son expérience à disposition des jeunes qui commencent une activité (E. Deblon, interview, 04/05/2019).

## Chapitre 3 : Discussion

Dans cette troisième partie de mémoire, nous établissons un parallèle entre les données primaires obtenues dans la deuxième partie et les éléments théoriques abordés dans la première partie. Nous proposons également plusieurs hypothèses qui résultent de notre recherche de terrain, qui contribueront à solliciter des recherches complémentaires dans le domaine des motivations et attentes des coopérateurs.

### 3.1 Caractéristiques communes

Au cours des entretiens, plusieurs éléments ont fait l'unanimité auprès des coopérateurs. Ces caractéristiques ont été épinglées, car elles se sont retrouvées chez tous les membres interviewés, et nous permettent d'amorcer la tendance en matière de motivations et attentes. Elles sont en phase avec des contributions théoriques relatives au travail bénévole.

- Tous les coopérateurs ont des motivations dites « égoïstes », souvent parmi d'autres motivations altruistes. Ceci est en accord avec plusieurs études qui soulignent une interaction à facettes multiples entre les éléments altruistes et les éléments d'intérêt personnel dans les motivations à faire du bénévolat (Shye, 2010; Simha & al., 2011).
- Tous les coopérateurs ont eu, à un moment donné au cours de l'entretien, des difficultés à exprimer leurs motivations initiales ou attentes de façon claire et explicite. En concordance avec les propos de Smith et al. (2016), ce problème réside dans la signification des termes « motif », « attente » et « motivation » dans le langage commun par opposition à la terminologie scientifique. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous aborderons les limites de ce mémoire dans l'étude empirique.
- Tous les coopérateurs souhaitent poursuivre leur engagement dans un futur proche et nous confirment que le travail coopératif en vaut la peine<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Une enquête de satisfaction des coopérateurs membres de BeesCoop a été réalisée, nous n'avons malheureusement pas pu nous la procurer. Néanmoins, ceci témoigne de l'intérêt porté au sujet par les responsables des coopératives. Ceci s'est confirmé lors des entretiens. En effet, tous les membres interviewés ont demandé à obtenir une copie des conclusions de cette étude.

### 3.2 Commencer à s'impliquer

En ce qui concerne les motivations et attentes à commencer à s'impliquer, les résultats obtenus auprès des coopérateurs nuancent les propos de Barraza (2011) vis à vis des nouveaux bénévoles. Selon lui, les attentes émotionnelles positives à l'égard de l'expérience de bénévolat influencent le choix des nouveaux bénévoles à s'impliquer, et cela, plus fortement que pour les bénévoles déjà impliqués. Nos entretiens auprès des coopérateurs montrent que l'attente principale de beaucoup de coopérateurs classiques est d'avoir accès à des produits de qualité. En outre, certains coopérateurs disent ne pas avoir formé d'attentes. Toutefois, nous pouvons supposer que même les coopérateurs estimant ne pas avoir formé d'attentes souhaitent avoir accès aux produits de la coopérative, étant donné que les séances d'information à destination des futurs coopérateurs insistent presque exclusivement sur la motivation *produit* (W. Massart, interview, 02/05/2019). Cette attente ne peut pas être qualifiée d'émotionnelle. Pourtant, c'est bien cela qui a poussé la majorité des membres classiques à s'impliquer dans une coopérative. L'idée selon laquelle les nouveaux membres sont plus fortement influencés par leurs attentes que les autres est confirmée, bien qu'il ne s'agisse pas uniquement d'attentes émotionnelles dans le cas de coopérateurs.

Les résultats de l'étude d'Anderson et Moore (1978) dressent la liste des motivations les plus citées à s'impliquer en tant que bénévole. Nous confirmons qu'il y a pléthore de raisons invoquées par les coopérateurs pour expliquer leur engagement. Par ailleurs, les entretiens semblent confirmer les motivations et attentes présentes dans la théorie, à l'exception de la motivation *d'aider les autres*. Bien que les mots utilisés par les coopérateurs soient différents, ils font référence aux mêmes idées. Ainsi, les perspectives d'épanouissement et de développement personnel ont été des facteurs de motivation importants pour la majorité d'entre eux. Toutefois, nous nous devons de mentionner le fait que, étant donné notre recherche à vocation qualitative, nous ne pouvons pas appuyer les résultats d'Anderson et Moore (1978) concernant l'importance relative des motivations les unes par rapport aux autres, comme précisé par le pourcentage d'occurrence des motivations (voir tableau 1).

Les propos recueillis chez les coopérateurs soutiennent l'hypothèse centrale du VFI selon laquelle différentes personnes peuvent s'engager dans des activités bénévoles similaires pour atteindre des objectifs différents. Concernant les six fonctions mises en évidence par Clary et

Snyder (1999), notre étude de terrain nuance l'importance de certaines fonctions par rapport aux autres.

La fonction de *valeur* est clairement mise en évidence par de nombreux coopérateurs comme étant une motivation très importante à commencer à s'impliquer dans une coopérative. Ainsi, les résultats sur le terrain confirment les propositions de Chacón et al. (2017) et celles de Clary et Snyder (1999), par la même occasion. Nous formulons dès lors la proposition suivante :

Proposition 1 : La fonction de *valeur* issue du VFI est la motivation la plus importante pour les coopérateurs.

La fonction de *compréhension* a elle aussi été évoquée par les coopérateurs, mais dans deux contextes différents. De nombreux coopérateurs insistent sur le côté acteur, mise en pratique des connaissances, et le fait de faire des expériences sur le terrain. Ceci constitue en effet une motivation des coopérateurs à commencer à s'impliquer. D'autres membres portaient leur attention sur le côté apprentissage, découverte et compréhension du fonctionnement du modèle coopératif. Notons que ces apprentissages n'ont pas d'intérêt spécifique pour la vie professionnelle des coopérateurs, à l'exception d'une jeune coopératrice étudiante. Cet ensemble d'idées forme plutôt un changement dans les attentes des coopérateurs, qui ont été surpris de l'ampleur de leur apprentissage au cours de leur engagement, et s'attendent maintenant à apprendre davantage.

Ainsi, la fonction de compréhension, telle que décrite dans la théorie, a été dissociée selon deux facteurs. Premièrement, l'attente d'un retour pour soi, qui est présente pour le côté apprentissage, mais pas pour le côté acteur. Deuxièmement, il existe un facteur temps qui oppose le côté acteur (lorsque le coopérateur commence à s'impliquer) au côté apprentissage (qui évolue au fur et à mesure de l'expérience en tant que coopérateur). Nous pouvons en déduire la proposition suivante :

Proposition 2 : La fonction de *compréhension* consiste en deux éléments : la motivation initiale d'être acteur, et le changement dans les attentes concernant les apprentissages.

La fonction de *renforcement* est évoquée par certains coopérateurs qui en ressentent le besoin, principalement par rapport à leur situation professionnelle. Pour ces personnes, cette fonction était l'attente principale liée à leur engagement et avait une importance capitale.

Quant à elle, la fonction carrière n'a pas été liée directement aux objectifs et expériences professionnelles des coopérateurs. Toutefois, certains ont mentionné que le travail coopératif leur permet de rester dans le circuit du travail, facilitant la réinsertion dans le marché du travail. Certains ont évoqué une pause carrière nécessaire à leur bien-être. En lien avec les fonctions du VFI, cela se rapproche d'une part de la fonction de *renforcement* qui permet à ces coopérateurs de se développer personnellement, et d'autre part, de la fonction *carrière*, si l'on reconnaît que cela permet la reprise du travail.

Tout comme la fonction *valeur*, la fonction *sociale* a été largement citée et justifiée par les coopérateurs interviewés. Ils confirment avoir commencé à s'impliquer pour réinvestir le lien social, et s'attendent à rencontrer de nouvelles personnes et à ressentir un écho de valeurs communes auprès des personnes qui participent au projet. Au fur et à mesure de leur engagement, les attentes sociales des coopérateurs évoluent ; ils s'attendent dorénavant à évoluer dans une ambiance sympathique et à maintenir des liens sociaux durables.

Il est devenu évident que le facteur social est important pour de nombreux membres, tant sous la forme de motivation que d'attente, et ce, à différentes phases de leur engagement. Pour cette raison, nous développons ici une typologie de la fonction sociale, basée sur les données empiriques obtenues auprès des coopérateurs interviewés. Nous distinguons quatre facettes du facteur social, distinctes selon deux angles d'approche.

Le contexte de la rencontre est mis en évidence par le premier axe. Il distingue les motivations sociales liées à une rencontre individuelle de celles liées aux rencontres en groupe. Tandis que certains coopérateurs sont intéressés par la rencontre individuelle et personnelle d'une autre personne en face à face, d'autres sont attirés par les rencontres collectives, sous forme de groupe ou de communauté. Un second axe établit une classification sur base de la personne ciblée par la rencontre. Certains coopérateurs cherchent à instaurer un contact régulier avec les mêmes personnes au travers de leur participation au projet, et tentent de créer une relation durable et renouvelée fréquemment, dans la mesure du possible. D'autres se tournent vers des personnes inconnues et cherchent plutôt à faire de nouvelles rencontres,

sans chercher à revoir des personnes qu’elles connaissent. Nous avons représenté les préférences sociales des répondants dans le tableau 5. Nous pouvons résumer notre analyse comme suit :

Proposition 3 : La fonction *sociale* est importante pour de nombreux membres, tant sous la forme de motivation que d’attente, et ce, à différentes phases de leur engagement. Elle est la plus valorisée quand elle a lieu dans un contexte de groupe.

Tableau 5 – *Classification des préférences sociales des coopérateurs*

Préférences sociales		Contexte de la rencontre	
		Individuelle	En groupe
<b>Cible de la rencontre</b>	Contact régulier, mêmes personnes	C. Cailleaux E. Deblon S. Deblon	L. de Jamblinne G. Destrée C. Francis V. Larondelle W. Massart M. Peeters
	Rencontre, nouvelles personnes	V. Claeys C. Kin D. Laurent	D. Couplet N. Ewert M. Joris O. Klopfert D. Laurent

\* Membres non classés pour cause de préférences sociales inexistantes : C. Pecsteen, F. Kévers.

Membre classé dans deux catégories : D. Laurent

Nous pouvons nous demander si ces quatre facettes sociales sont présentes en même temps ou successivement au cours de la période d’engagement des coopérateurs. M<sup>me</sup> Francis nous donne un élément de réponse, quand elle explique que, pour le moment, elle est plus en attente de développer quelque chose en groupe, mais que l’aspect individuel va découler de l’aspect de groupe. Ces résultats doivent être confirmés par une étude plus approfondie au sujet de l’aspect *social* à s’engager en tant que coopérateur.

La sixième et dernière fonction de protection n’a pas été abordée littéralement par les coopérateurs. Aucun d’entre eux ne nous a fait part d’une quelconque angoisse ou sentiment de culpabilité. Néanmoins, étant donné le contexte actuel de la question climatique et les incertitudes qui y sont liées, nous pouvons nous demander si la participation de certains

membres n'a pas pour fonction de les rassurer et de les protéger d'un sentiment de culpabilité, d'inaction ou de passivité. Cette proposition nécessite une analyse plus détaillée sur le terrain.

En résumé, les résultats des entretiens nous confortent dans notre thèse de la nature multimotivationnelle du travail coopératif, similaire aux résultats obtenus chez les bénévoles.

Le SQOL Model de Shye (2010) établit que la possibilité de nouer des amitiés et d'acquérir un sentiment d'appartenance à une communauté sont les motivations les plus importantes de faire du bénévolat pour la grande majorité des répondants, suivies des possibilités d'exprimer sa personnalité et ses convictions. Nos résultats confirment la présence de ces deux premiers éléments auprès des coopérateurs, *la possibilité de nouer des amitiés* en tant qu'attente et *le sentiment d'appartenance à une communauté* en tant que motivation. Toutefois, ces éléments constituent un changement dans les attentes et motivations des coopérateurs observé à moyen terme, après l'acquisition d'expérience. Les possibilités d'exprimer sa personnalité et ses convictions sont rassemblées sous l'élément « respecter des valeurs communes ».

Globalement, les idées du SQOL Model sont confirmées par les propos des répondants, mais nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'importance des motivations des coopérateurs par rapport aux non-coopérateurs, comme cela a été établi par l'auteur pour les bénévoles par rapport au non-bénévoles. Une étude comparative entre coopérateurs et non-coopérateurs basé sur la méthodologie de Shye (2010) pourrait combler cette lacune.

### 3.3 Lifecycle theory : récapitulatif

Nous avons conclu sur base de la théorie que les étudiants sont intéressés principalement par l'obtention de possibilités d'apprentissage, par l'obtention d'avantages professionnels et sont influencés par le contrôle perçu de leur capacité à être bénévoles. Les résultats obtenus auprès de nos répondants nuancent ces propositions. Tout d'abord, les possibilités d'apprentissage ont été valorisées par les coopérateurs de tous types confondus, et donc pas uniquement par les étudiants, ni même les jeunes en général. L'obtention d'avantages professionnels ou relatifs à la carrière n'a pas été relevée dans les entretiens, à une exception près. Le contrôle perçu des coopérateurs ne semble pas avoir joué un rôle prépondérant dans

leur décision de s'impliquer en tant que coopérateurs. Concernant les adultes en fin de carrière, nous confirmons les résultats théoriques selon lesquels les personnes plus âgées s'impliquent dans une activité bénévole pour se sentir utiles ou productifs. Ces résultats semblent valables au vu des motivations recensées dans les entretiens. Nous ne pouvons pas tirer de conclusions pour les jeunes de la génération Z ni pour les personnes retraitées étant donné qu'ils manquent dans notre échantillon. Toutefois, nous avons eu confirmation de la rareté de ce type de profil parmi les coopérateurs (F. Kévers, interview, 22/04/2019).

L'étude de Yamashita et al. (2019) qui compare les motivations de 3 groupes de bénévoles conclut que, pour le groupe représentant la fin de l'âge adulte, la générativité<sup>(1)</sup> était un facteur de motivation que l'on ne retrouve pas dans les autres groupes. Pourtant, parmi les quatre coopérateurs qui nous ont fait part de leur préoccupation en rapport avec les générations futures, deux d'entre eux font partie des jeunes (M. Joris, interview, 25/04/2019 ; M. Peeters, interview, 13/05/2019). Les deux autres coopérateurs sont (jeunes) parents, et ne font donc pas partie de la tranche d'âge des adultes en fin de carrière. Ces résultats invalident le transfert des conclusions obtenues par la théorie chez les bénévoles pour l'étude des coopérateurs. Toutefois, pour l'étude des deux plus jeunes groupes, nos résultats confirment que les possibilités de réseautage et de socialisation représentent un facteur isolé des autres groupes (G. Destrée, interview, 07/05/2019 ; M. Joris, interview, 25/04/2019 ; V. Larondelle, interview, 25/04/2019 ; D. Laurent, interview, 30/04/2019 ; W. Massart, interview, 02/05/2019).

### **3.4 Processus du travail coopératif**

L'implication des coopérateurs à long terme a été étudiée dans deux modèles complémentaires, le VPM et le RIM. Par rapport au VPM, qui établissait une continuité entre les antécédents, les expériences et les conséquences de ces expériences de bénévolat, notre recherche de terrain auprès de coopérateurs confirme l'influence de ces éléments sur la décision de s'impliquer dans le travail coopératif.

---

<sup>(1)</sup> Pour rappel, la générativité est une préoccupation pour l'avenir, un besoin de soutenir et de guider les jeunes, et ainsi de contribuer à la prochaine génération.

Les nouveaux coopérateurs interviewés pensent que le travail coopératif pourra répondre à leurs attentes et satisfaire leurs motivations. D'autre part, les circonstances personnelles des coopérateurs ont une influence sur leur décision de commencer à s'impliquer, comme l'opportunité qui leur est offerte et la proximité géographique avec leur domicile. Les résultats confirment que des antécédents positifs poussent ces coopérateurs à commencer à s'engager.

L'étape des expériences met en évidence la dynamique des relations entre membres, qui s'est avérée être une motivation ou une attente en fonction des coopérateurs. La plupart des coopérateurs nous ont confié être totalement satisfaits de leur expérience et avoir l'intention de continuer à travailler en tant que coopérateur. Ceci indique une concordance entre l'expérience vécue en tant que coopérateur et les motivations et attentes qui ont poussé ces coopérateurs à s'impliquer initialement.

En rapport avec la question des conséquences, les résultats confortent l'hypothèse selon laquelle les coopérateurs dont les motivations et attentes ont été satisfaites restent engagés plus longtemps, même si une étude longitudinale serait nécessaire pour confirmer les résultats obtenus dans la théorie.

### 3.5 L'identité de rôle des coopérateurs

En ce qui concerne notre second modèle théorique, le RIM postule que le meilleur prédicteur de la performance et de la durabilité du bénévolat dans le temps est l'identité de rôle du bénévole, qui est la mesure dans laquelle un rôle particulier (par exemple celui de bénévole) devient partie intégrante de l'identité personnelle de la personne (Piliavin & al., 2002).

Les résultats de notre étude confirment l'influence de l'identité de rôle sur la performance des coopérateurs. Comme expliqué précédemment, il est apparu une certaine dualité entre les motivations des *coopérateurs classiques* qui s'impliquent « au minimum requis » et les *coopérateurs engagés*, qui s'impliquent plus que la moyenne. Cette différence est également visible dans les rôles assumés par les coopérateurs : les coopérateurs engagés ont plus souvent exprimé le besoin d'avoir un rôle d'acteur de changement, par opposition aux coopérateurs classiques, qui sont majoritairement satisfaits du rôle de consommateur responsable. Plusieurs coopérateurs interviewés ont décidé d'assumer un rôle spécifique dans les coopératives, en plus de leur engagement en tant que coopérateur. Ils s'impliquent en tant

que coopérateur responsable ou en travaillant dans des groupes, cellules et comités en rapport avec un thème précis. Par exemple, M. Larondelle s'est impliqué dans le comité *convivialité*. Par ce moyen, il montre qu'il s'identifie à un rôle spécifique lié à l'un des objectifs de la coopérative. Dans ce cas-ci, l'objectif poursuivi par le comité est de développer la dynamique coopérative à travers des rencontres entre membres actifs.

Nous ne pouvons pas confirmer l'influence de l'identité de rôle sur la durabilité du bénévolat dans le temps, ce qui doit être confirmé par une étude longitudinale chez les coopérateurs.

Néanmoins, la plupart des coopérateurs rencontrés n'ont pas internalisé le rôle spécifique de coopérateur. En effet, certains d'entre eux nous ont confié qu'ils auraient pu participer à un autre projet social en tant que bénévole, pas spécialement en tant que coopérateur. L'identité de rôle de ces coopérateurs est plus large que le cadre de la coopérative ; elle est souvent sociétale.

### 3.6 Volunteering cycle : récapitulatif

La théorie postule que la première phase de bénévolat doit nécessairement satisfaire les motivations et attentes des bénévoles, la deuxième phase nécessite la création d'un sentiment d'engagement organisationnel chez les bénévoles, et la troisième phase nécessite une identité de rôle forte. Par rapport à ce cycle de bénévolat en trois phases, les résultats obtenus auprès des coopérateurs sont plus nuancés.

Par rapport aux motivations et attentes des coopérateurs, et étant donné le fait qu'elles évoluent, il est important de satisfaire les attentes et de répondre aux motivations des coopérateurs à chaque phase du projet. Néanmoins, il est vrai que les attentes à commencer à s'impliquer doivent être satisfaites en priorité. La théorie postule que le calcul coût-bénéfice est effectué dans la seconde phase de bénévolat. Nous ne pouvons pas confirmer cette proposition pour les coopérateurs : la plupart d'entre eux n'effectuent pas de calcul au moment de leur engagement et s'engagent avec spontanéité et une grande confiance dans le projet coopératif. L'importance du sentiment d'engagement organisationnel en phase 2 est confirmé par le fait que la plupart des coopérateurs s'engagent davantage dans les quelques mois suivant leur engagement. Toutefois, reste ouverte la question de savoir si l'engagement supplémentaire est motivé par le coopérateur lui-même ou par les autres membres,

notamment ceux présents aux assemblées générales. L'identité de rôle, quant à elle, est présente à chaque étape, mais est renforcée aux étapes 2 et 3.

Une grande partie des membres pour qui les motivations à s'engager n'ont pas changé font partie des coopérateurs classiques. Ces membres confirment donc leurs motivations originelles tout au long de leur engagement. Toutefois, la majorité des coopérateurs interviewés indiquent un changement dans les motivations qui les poussent à continuer à s'engager, par rapport à leurs motivations de départ. À ce propos, M<sup>me</sup> Claeys indique qu'elle s'est engagée en tant que « simple » coopératrice au début, mais qu'elle s'est impliquée dans deux groupes de coopérateurs au cours de son engagement. Ceci lui permet d'avoir une vision plus globale de la WooCoop, ce qu'elle apprécie.

### Partie III : Conclusion et implications managériales

Cette troisième et dernière partie vise à conclure ce travail par la mise en évidence de ses contributions principales, tant dans la recherche que sur le terrain. Nous commençons par rappeler l'objet de notre recherche, suivi des avancées théoriques majeures. Nous présentons, par la suite, les résultats de notre analyse empirique et leurs propositions, vecteurs des implications managériales qui en découlent. Enfin, les limites de notre étude sont soulignées et des pistes de recherches futures en lien avec notre problématique sont proposées.

Le fonctionnement d'une coopérative basé sur les principes coopératifs repose sur le triple engagement de ses membres : la prise de décision démocratique, la participation économique, et la participation sous forme de travail coopératif. La coopérative garantit sa stabilité économique et l'exercice du pouvoir démocratique à travers la participation active de ses membres. Toutefois, le manque de compréhension des facteurs qui poussent les coopérateurs à s'impliquer et leur évolution est un obstacle majeur au développement des coopératives. Dans un tel contexte, notre objectif est d'étudier les motivations qui poussent certaines personnes à s'engager, ainsi que leurs attentes au moment de leur engagement. Par ailleurs, nous nous intéressons aux raisons qui les poussent à continuer à s'engager à long terme. La question de recherche qui en découle est la suivante : « *Quelles sont les motivations et attentes des membres qui s'impliquent dans une coopérative de type "consommateurs" dans le secteur de la distribution ?* » Ainsi, les responsables des coopératives pourront développer un programme de participation active qui satisfait les coopérateurs tout en soutenant les trois piliers fondateurs du principe coopératif.

Pour tenter d'y répondre, nous avons tout d'abord procédé à une revue de littérature afin de préciser le cadre d'analyse de notre recherche. Tenant compte du fait que la littérature au sujet des motivations et attentes à s'engager en tant que coopérateur est rare, nous utilisons la recherche au sujet du bénévolat comme cadre théorique plus large de notre recherche. Cette première partie théorique a fait l'état de la connaissance sur les motivations et attentes à entreprendre une action prosociale en se basant sur la littérature sur le bénévolat. Les études montrent qu'il y a une multitude de raisons de faire du bénévolat, mais que le motif d'aider les autres et le désir de se sentir utile l'emportent. Nous savons que les bénévoles sans

expérience ont tendance à se fier à leurs attentes émotionnelles pour prendre la décision de commencer ou non l'activité bénévole. Concernant la prédiction du comportement bénévole, la TPB nous informe que les intentions de l'individu et sa perception de contrôle sont centrales. Ensuite, six fonctions personnelles et sociales qui découlent du bénévolat ont pu être identifiées dans le *Volunteer Functions Inventory* (VFI), dont l'un des postulats principaux est que différentes personnes peuvent s'engager dans des activités bénévoles similaires pour atteindre des objectifs différents. Cette revue de littérature a également permis de différencier les motivations qui sont perçues comme étant satisfaites par le bénévolat chez les bénévoles par rapport aux non-bénévoles. De même, les motivations des bénévoles évoluent au cours du temps de leur engagement (*volunteering cycle*) et au cours de leur vie (*lifecycle*).

Par la suite, nous avons mené une analyse qualitative. À cette fin, dix-huit entretiens ont été réalisés auprès de quatre coopératives de consommateurs dans le secteur alimentaire. Au-delà de quelques facteurs contextuels qui ont facilité l'implication des membres, une grande variété de motivations et attentes ont été mises en évidence, concernant l'implication à court terme et à long terme des coopérateurs.

Cette étude de terrain contribue à la recherche par ses apports majeurs, principalement en rapport avec les fonctions du VFI. En effet, nous confirmons l'importance de la fonction de valeur, qui est la motivation la plus importante pour les coopérateurs à commencer à s'impliquer. Chez les coopérateurs, la fonction de valeur est supérieure aux autres fonctions du VFI, et, à ce titre, mérite une analyse plus fine de ses composantes. En particulier, nous nous demandons quelles valeurs sont les plus importantes pour eux. Une implication managériale est que les responsables du recrutement dans les coopératives doivent insister sur le fait que le travail coopératif permet aux membres de respecter les valeurs qu'ils portent et de les partager au sein de la coopérative. L'importance des produits proposés par la coopérative doit être complétée par les composantes de la fonction valeur. De même, nos résultats empiriques enrichissent le VFI en contribuant à la fonction de compréhension. D'une part, nous confirmons son importance auprès des coopérateurs en seconde position, après la fonction de valeur.

D'autre part, et d'après nos résultats, la fonction de compréhension consiste en deux éléments : la motivation initiale d'être acteur, et le changement dans les attentes concernant

les apprentissages. Elle doit donc être scindée en deux éléments, une motivation à commencer à s'impliquer, et une attente à moyen terme, respectivement. Là aussi, une étude plus approfondie chez les coopérateurs permettrait de définir les caractéristiques qui les différencient et de fixer les priorités à court terme. En pratique, la visibilisation du fait que chacun apporte sa pierre à l'édifice pourrait renforcer ce sentiment d'être acteur. Tous les membres du personnel de l'organisation doivent être informés au sujet de la mission et des valeurs de l'organisation. Avoir connaissance de la manière dont la coopérative a été créée et mesurer son impact positif sur la communauté fait partie du message positif que les coopérateurs veulent envoyer à travers leur participation active. Par ailleurs, l'analyse des besoins des membres en termes de formation est une nécessité pour leur proposer des formations adaptées, et répondre à leurs attentes concernant les apprentissages. L'apprentissage expérientiel, l'intelligence collective et les processus de co-développement trouvent leur place dans ce contexte, et constituent, par la même occasion, une activité sociale en groupe, fortement recherchée. En lien avec la formation des coopérateurs, il convient de sélectionner les tâches effectuées par les coopérateurs pour qu'elle leur convienne, parce qu'ils se sentiront fort capables de les exécuter, ou, au contraire, parce qu'ils ont des compétences dans certains domaines et seraient déçus de ne pas pouvoir les exercer. Les coopérateurs comprendront plus clairement les rôles qui leur conviennent le mieux grâce à la formation et à l'expérience, et seront d'autant plus efficaces et satisfaits. L'important est de mettre l'accent sur les satisfactions que les coopérateurs reçoivent en accomplissant ces tâches.

La contribution principale de ce mémoire concerne la fonction sociale du VFI. Elle est importante pour de nombreux membres, tant sous la forme de motivation que d'attente, et ce, à différentes phases de leur engagement. La fonction sociale est la plus valorisée quand elle a lieu dans un contexte de groupe. Néanmoins, la dimension individuelle de la fonction sociale apparaît également dans les interviews. Concernant la cible de la rencontre, le contact régulier avec les mêmes coopérateurs et tout aussi recherché que la possibilité de rencontrer des nouvelles personnes. Il serait intéressant de théoriser la fonction sociale dans un modèle distinguant le contexte de groupe du contexte individuel, et ce, au cours des phases d'engagement des coopérateurs. En pratique, la coopérative doit veiller à renforcer les liens sociaux entre les membres, par exemple à l'aide de groupes de convivialité.

Les dimensions pratiques résultant de notre recherche nous donnent des outils pour améliorer le processus de recrutement et la fidélisation de coopérateurs motivés. D'après Stukas, « les organismes doivent concevoir le travail bénévole de manière à répondre aux motivations des bénévoles ; lorsque les motivations des bénévoles ne sont pas respectées dans leur travail, leur engagement envers l'organisme diminue » (cités dans Smith et al., 2017, p. 614). Il est indispensable de créer un environnement qui favorise l'engagement, par la reconnaissance du travail accompli, l'opportunité pour les coopérateurs d'exprimer leur opinion, de se sentir impliqués dans la prise de décision et d'une bonne balance entre le soutien et l'autonomie qu'ils méritent. Etant donné la grande variété de motivations et attentes, les coopératives doivent offrir aux coopérateurs l'occasion de faire différents types d'expériences de travail. Les motivations des coopérateurs sont variées, et des expériences différentes peuvent permettre aux personnes dont les besoins sont comblés par des activités multiples d'être plus satisfaites. Les gérants de coopératives doivent avant tout retenir de cette recherche que les priorités doivent être accordées d'une part au recrutement des coopérateurs et, d'autre part, à leur rétention.

Il convient de préciser les limites de ce mémoire. Il est important de souligner que cette recherche est le fruit d'une analyse qualitative et est sujette à de nombreux biais, notamment dans la méthodologie adoptée et dans l'analyse des résultats.

Premièrement, le chercheur peut difficilement faire complètement abstraction de ses a priori (Mukamurera, Lacourse, & Couturier, 2006). Par conséquent, ceux-ci interfèrent avec plusieurs étapes de la recherche, notamment le travail d'analyse. Il est donc essentiel d'être conscient de ses propres biais, et de rester disponible à tout nouvel élément qui apparaît lors de la recherche. Ceci constitue le premier des trois biais identifiés par Miles, Huberman et Saldaña (2014) qui nous concerne. Le second biais potentiel est celui qui consiste à surinterpréter certains résultats en leur accordant plus d'importance que ce qu'ils n'ont en réalité. Au cours de notre recherche, ce biais a été le plus susceptible d'intervenir lors des entretiens avec les coopérateurs. Le troisième biais est celui de la surassimilation, qui se présente lorsque le chercheur se laisse emporter par les perceptions et les explications des répondants, remettant ainsi en cause la neutralité du chercheur (Miles & al., 2014).

Deuxièmement, nous faisons face à un *problème conceptuel*. « Ni théorie claire, ni définition explicite du concept de motivation ne sont généralement acceptées ou appliquées. Il en résulte que les éléments de motivation utilisés dans les études empiriques (qu'ils soient invoqués par les répondants ou par le chercheur) ont tendance à être éclectiques, sans fondement théorique » (Shye, 2010). Comme nous l'avons déjà mentionné, le problème réside dans la signification des termes « motif », « attente » et « motivation » dans le langage commun par opposition au langage scientifique. « Les raisons que les individus donnent pour expliquer pourquoi ils se comportent comme ils le font peuvent ne pas être exactes, et bien souvent, elles ne le sont pas » (Smith & al., 2016, p. 710). Nous avons tenté de contourner tout risque d'incompréhension en précisant la nature de ces termes au cours des entretiens.

Troisièmement, nous avons supposé que l'impact conjoint de toutes les motivations et attentes invoquées constitue la motivation à s'engager dans une activité bénévole. Néanmoins, nous ne sommes pas à l'abri d'une lacune quant à l'*exhaustivité* des motivations et attentes invoquées par les coopérateurs. En effet, la motivation est un concept difficile en général parce que, dans une large mesure, elle est construite inconsciemment. À cet égard, nous soutenons la thèse de Cnaan et Goldberg-Glen (1991) qui postule que, si nous ne demandons pas aux membres ce qui les motive à faire du bénévolat, nous ne connaissons jamais la réponse. Par ailleurs, afin de représenter la population de la génération Z avec précision, il faut obtenir des données empiriques auprès de personnes plus jeunes pour avoir une image plus réaliste des attitudes de cette génération et de leur relation avec les motivations à s'engager en tant que coopérateur.

Quatrièmement, nous nous devons de mentionner le problème de *causalité* qui subsiste dans les études qui relatent de l'identité de rôle. A notre connaissance, il n'est pas encore établi si l'identité de rôle est la cause de l'engagement en tant que coopérateur, ou si l'engagement construit une identité de rôle progressive chez le coopérateur. Une étude longitudinale auprès de nouveaux coopérateurs et de coopérateurs ayant un niveau d'expérience évolutif pourrait constituer un élément de réponse à cette question.

Finalement, et en ce qui concerne la recherche future, il serait pertinent d'étudier les particularités des motivations et attentes des coopérateurs par rapport aux bénévoles classiques. Nous avons besoin d'études à grande échelle qui incluent à la fois des membres de

coopératives de consommateurs et des participants dans des associations bénévoles, en mettant l'accent sur les motivations et attentes spécifiques au travail coopératif. Un autre aspect qu'il serait intéressant d'étudier concerne les obstacles rencontrés par les coopérateurs qui expliquent pourquoi ils ne s'impliquent pas.

## Bibliographie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Alliance Coopérative Internationale. (2010). *Déclaration sur l'identité coopérative*. En ligne <https://www.entreprises.coop/ressources.html>
- Alliance Coopérative Internationale. (2013). *Blueprint for a Co-operative Decade*. En ligne <https://www.ica.coop/en/media/library/blueprint-co-operative-decade-february-2013>
- Alliance Coopérative Internationale. (2015). *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*. En ligne <https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/guidance-notes-fr-1813840459.pdf>
- Anderson, J. C., & Moore, L. F. (1978). The motivation to volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, 7(3-4), 120-129.
- Barraza, J. A. (2011). Positive emotional expectations predict volunteer outcomes for new volunteers. *Motivation and Emotion*, 35(2), 211-219. doi:10.1007/s11031-011-9210-4
- BEES&Co asbl. (2019a). Devenir membre de la coopérative. En ligne <http://bees-coop.be/simpliquer/devenir-cooperateur/>, consulté le 24/05/2019. En ligne sur le site Web de Bees Coop
- BEES&Co asbl. (2019b). Rejoignez l'aventure! En ligne <http://bees-coop.be/>, consulté le 24/05/2019. En ligne sur le site Web de Bees Coop
- BEES&Co asbl. (2019c). Valeurs et missions. En ligne <http://bees-coop.be/le-supermarche/valeurs-et-missions/>, consulté le 24/05/2019. En ligne sur le site Web de Bees Coop
- Brayley, N., Obst, P. L., White, K. M., Lewis, I. M., Warburton, J., & Spencer, N. M. (2015). Examining the predictive value of combining the theory of planned behaviour and the

volunteer functions inventory. *Australian Journal of Psychology*, 67(3), 149-156.  
doi:10.1111/ajpy.12078

Centre d'Economie Sociale. (2017). Bénévolat – Volontariat. En ligne  
<http://www.ces.uliege.be/benevolat-volontariat/>, consulté le 21 mai 2019. En ligne  
sur le site Web de l'Université de Liège

Chacón, F., Gutiérrez, G., Sauto, V., Vecina, M. L., & Pérez, A. (2017). Volunteer functions inventory: A systematic review. *Psicothema*, 29(3), 306-316.  
doi:10.7334/psicothema2016.371

Chacón, F., Vecina, M. L., & Davila, M. C. (2007). The Three-stage Model of Volunteers' Duration of Service. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(5), 627-642. doi:10.2224/sbp.2007.35.5.627

Cho, M., Bonn, M., & Han, S. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10(5), 1400-1400.  
doi:10.3390/su10051400

Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, 8(5), 156-159.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1516-1530.

Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. (1996). Volunteers' motivations: Findings from a national survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(4), 485-505.

Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *The journal of applied behavioral science*, 27(3), 269-284.

Coop FR. (2010). *Charte cooperative: Engagements réciproques entre la coopérative et ses membres*. En ligne  
[https://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/charte\\_cooperative.pdf](https://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/charte_cooperative.pdf)

- Dufays, F. (2018). *Sessie 3 Bestuur II – De leden*. Document non publié, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
- El Karmouni, H., & Prévot-Carpentier, M. (2016). L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 340(2), 78-92. doi:10.7202/1037404ar
- Finkelstein, M. A., Penner, L. A., & Brannick, M. T. (2005). Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(4), 403-418. doi:10.2224/sbp.2005.33.4.403
- Grube, J. A., & Piliavin, J. A. (2000). Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1108-1119. doi:10.1177/01461672002611007
- Limnios, E. M., Mazzarol, T., Soutar, G. N., & Siddique, K. H. (2018). The member wears Four Hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(1), 20-33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.03.003>
- Macavrac. (2019). Accueil. En ligne <http://macavrac.be/>, consulté le 24/05/2019
- Marta, E., Manzi, C., Pozzi, M., & Vignoles, V. L. (2014). Identity and the theory of planned behavior: Predicting maintenance of volunteering after three years. *The Journal of Social Psychology*, 154(3), 198-207. doi:10.1080/00224545.2014.881769
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (Third edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Okun, M. A. (1994). The relation between motives for organizational volunteering and frequency of volunteering by elders. *Journal of Applied Gerontology*, 13(2), 115-126.

- Okun, M. A., Barr, A., & Herzog, A. (1998). Motivation to volunteer by older adults: A test of competing measurement models. *Psychology and aging, 13*(4), 608-621.
- Okun, M. A., & Sloane, E. S. (2002). Application of Planned Behavior Theory to Predicting Volunteer Enrollment by College Students in a Campus-Based Program. *Social Behavior and Personality: an international journal, 30*(3), 243-249.  
doi:10.2224/sbp.2002.30.3.243
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist, 45*(5), 846-867.  
doi:10.1177/0002764202045005007
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social issues, 58*(3), 447-467.  
doi:10.1111/1540-4560.00270
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual review of psychology, 56*, 365-392.  
doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070141
- Piliavin, J. A., Grube, J. A., & Callero, P. L. (2002). Role as resource for action in public service. *Journal of Social issues, 58*(3), 469-485. doi:10.1111/0022-4537.t01-1-00027
- Serow, R. C. (1991). Students and voluntarism: Looking into the motives of community service participants. *American Educational Research Journal, 28*(3), 543-556.
- Service Volontaire International. (2017). Lexique du volontariat. En ligne [https://www.servicevolontaire.org/index.php?menu\\_selected=46&language=FR&sub\\_menu\\_selected=971#content](https://www.servicevolontaire.org/index.php?menu_selected=46&language=FR&sub_menu_selected=971#content), consulté le 21 mai 2019.
- Shye, S. (2010). The motivation to volunteer: A systemic quality of life theory. *Social indicators research, 98*(2), 183-200. doi:10.1007/s 11205-009-9545-3
- Simha, A., Topuzova, L. N., & Albert, J. F. (2011). V for Volunteer(ing)—The Journeys of Undergraduate Volunteers. *Journal of Academic Ethics, 9*(2), 107-126.  
doi:10.1007/s10805-011-9136-1

- Smith, D. H., Stebbins, R. A., & Grotz, J. (2016). *The Palgrave handbook of volunteering, civic participation, and nonprofit associations*. London: Springer.
- Sniehotta, F. F., Presseau, J., & Araújo-Soares, V. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour. *Health psychology review, 8*(1), 1-7. doi:10.1080/17437199.2013.869710
- Snyder, M., & Omoto, A. M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review, 2*(1), 1-36. doi:10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x
- SPF Economie. (2019). Agrément des sociétés coopératives. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement-des-societes>, consulté le 24/05/2019
- van Dijk, G., Sergaki, P., & Baourakis, G. (2019). *The Cooperative Enterprise : Practical Evidence for a Theory of Cooperative Entrepreneurship*. Switzerland: Springer.
- Warburton, J., & Terry, D. J. (2000). Volunteer decision making by older people: A test of a revised theory of planned behavior. *Basic and Applied Social Psychology, 22*(3), 245-257. doi:10.1207/S15324834BASP2203\_11
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology, 26*(1), 215-240. doi:10.1146/annurev.soc.26.1.215
- WooCoop. (2019). Accueil. En ligne <http://www.woocoop.be/>, consulté le 24/05/2019
- Yamashita, T., Keene, J. R., Lu, C.-J., & Carr, D. C. (2019). Underlying motivations of volunteering across life stages: A study of volunteers in nonprofit organizations in Nevada. *Journal of Applied Gerontology, 38*(2), 207-231. doi:.org/10.1177/0733464817701202