



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE



LA COOP 5 POUR 100, LES REPRÉSENTATIONS DE SES BÉNÉVOLES

Quelles perceptions les bénévoles ont-ils des enjeux économiques et stratégiques de la COOP 5 POUR 100, une société coopérative d'intérêt collectif de l'économie sociale et solidaire sur le territoire de la communauté urbaine de Caen La Mer, et de sa démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles?

Mémoire de Master 2 Management du social de la santé parcours
MES (Management de l'Économie Solidaire) rédigé sous la direction
de M. Jean-Christophe FRYDLENDER

Par

Sarah OCHI

Septembre 2017

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Messieurs Jean-Christophe Frydlender et Gilles Hartemann pour leurs précieux conseils dans le choix de ma problématique et de mes pistes de travail ainsi que pour le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder.

Je remercie également vivement tous les fondateurs de la COOP 5 POUR 100 : Laetitia Million, Didier Hays, Clément Charlot, Romain Millot, et Karine Delvinquière pour leur accueil, écoute, soutien, conseil et confiance. A mes yeux, leur engagement, leur courage, leur ambition et leur convivialité sont de réelles sources de motivation et pour lesquels, je ressens un profond respect.

Je remercie aussi pleinement les 15 Coopérateurs / bénévoles pour le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder, la confiance qu'ils m'ont donnée et leurs perceptions qu'ils ont accepté de partager.

Enfin, je remercie profondément Marie Martin, ma très chère amie, qui a réalisé une relecture approfondie et efficiente de ce mémoire. Ainsi qu'à mon conjoint pour sa présence, son soutien et ses encouragements.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE	14
1. L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : le tiers secteur qui occupe une place de plus en plus importante dans notre société	14
1.1 Historique de l'économie sociale et solidaire.....	14
1.2 L'Etat des lieux et les perspectives du secteur de l'économie sociale et solidaire	15
1.2.1. Les principes fondateurs	15
1.2.2. L'économie sociale et solidaire : son poids économique et ses perspectives	19
1.3 Les sociétés coopératives d'intérêt collectif : des entreprises au service des hommes et des territoires	26
1.3.1. Rappel historique, définition et état des lieux	26
1.3.2. Ses avantages et ses inconvénients	29
1.3.3. Un choix de forme juridique adapté au mode de fonctionnement au service du projet de la Coop 5 pour 100.....	30
2. LE CONCEPT DU BENEVOLAT : UN ENJEU ECONOMIQUE ET STRATEGIQUE POUR LA COOP 5 POUR 100.....	33
2.1 Rappel historique	33
2.2 Essai de définition	34
2.3 La valorisation du bénévolat : un enjeu économique et stratégique et un conflit de valeurs	38
3. QUELS PRINCIPES CLES POUR UNE DEMARCHE D'ATTRACTIVITE ET DE FIDELISATION DES BENEVOLES	42
3.1 Le profil des bénévoles en pleine mutation	42
3.2 Les perceptions et les motivations des bénévoles	50
3.3 Comment attirer de nouveaux bénévoles et fidéliser les actuels et anciens ?	54
4. SYNTHESE DE LA PARTIE CONTEXTUELLE :	59
CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE et HYPOTHESES	62
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE	67
1. Le contexte	68
2. La population des coopérateurs de la Coop 5 pour 100.....	71
3. L'échantillon	72
4. L'outil d'enquête : Entretien semi-directif.....	76
4.1. Définition et motifs du choix d'outil d'enquête	76
4.2. Le guide d'entretien	77
4.3. Les conditions d'organisation et de réalisation des entretiens	78
5. L'analyse de contenu.....	79
6. Annonce du plan de l'analyse et résultats	82
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET RESULTATS.....	83
I. ANALYSE DES PROFILS ET DES MOTIVATIONS DES BENEVOLES DE LA COOP 5 POUR 100	84
1. Les profils.....	84

1. 1. L'influence du genre.....	84
1.2. L'influence de l'âge	84
1.3. L'influence du statut familial.....	85
1.4. L'influence du parcours de formation.....	86
1.5. L'influence du parcours professionnel	88
1.6. L'influence de la situation professionnelle actuelle.....	89
1.7. L'influence de l'éducation familiale sur l'engagement bénévole.....	90
1.8. L'influence d'un parcours militant	92
2. Perceptions du bénévolat.....	94
2.1 Définition du bénévolat	94
2.2 Expériences bénévoles antérieures et ce qu'ils en retiennent	99
2.3 Les motivations pour être bénévole	100
3. Perceptions de l'engagement.....	101
3.1 Les définitions de l'engagement	101
3.2 Les raisons de leur engagement	105
3.3 La manière dont ils s'engagent et leur fréquence	106
3.4 Des engagements ailleurs qu'à la COOP	108
3.5 Le groupe de travail	109
3.6 La fréquence de participation	109
II. ANALYSE DE LEURS PERCEPTIONS DES ENJEUX ECONOMIQUES ET STRATEGIQUES ET DE LEUR PLACE DANS CES DEFIS.....	112
1. Vision du projet : leur définition, les valeurs, l'utilité sociale et les besoins du territoire	112
1.1 Leur définition du projet	112
1.2 Les valeurs.....	114
1.3 L'utilité sociale	115
1.4 Les besoins du territoire	117
2. Perceptions du modèle de gouvernance.....	118
2.1 Statut de la COOP et ses caractéristiques	118
2.2 Le modèle de gouvernance.....	120
2.3 L'organe décideur et leur participation	125
2.4 Les avantages et les inconvénients de ce modèle et du non management.....	125
3. Perceptions des enjeux économiques et stratégiques.....	129
3.1 Son modèle économique	129
3.2 Ses enjeux économiques et stratégiques.....	132
4. Perceptions de leur contribution :.....	134
4.1 La place du bénévolat dans l'atteinte de ces objectifs :	134
4.2 La prise en compte de leur voix dans les prises de décisions :	135
III. ANALYSE DE LEURS PERCEPTIONS DE LA DEMARCHE D'ATTRACTIVITE ET DE FIDELISATION DES BENEVOLES	138
1. Démarche d'accueil et d'intégration :	138
1.1 La démarche d'accueil :.....	138
1.2 La démarche d'intégration :.....	139
2. La démarche d'animation et le sentiment de reconnaissance :.....	141
2.1 La démarche d'animation :	141
2.2 Le sentiment de reconnaissance :.....	142
3. Les attentes et les contreparties :	145
3.1 Les attentes :.....	145
3.2 Les contreparties :.....	146
4. Les plus-values de la COOP 5 pour 100 par rapport aux bénévoles :.....	151
6. Préconisations pour mieux attirer et fidéliser les bénévoles de la COOP 5 pour 100.....	153

CONCLUSION	157
BIBLIOGRAPHIE.....	169
ANNEXES	176

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le projet de la COOP 5 pour 100 s'incarnera dans un lieu fonctionnant en écosystème et développant des activités s'inscrivant dans une logique collaborative et participative de production de biens et de services, sur le territoire de la communauté d'agglomération de Caen la Mer. Les activités implantées dans ce lieu seront les suivantes : une Ressourcerie participative, des ateliers partagés, un magasin général collaboratif, un café-cantine, une résidence de projets non numériques et un accueil associatif. Ces activités proposeront des services marchands et permettront surtout de développer des outils pour « faire ensemble » au sein d'un lieu qui se voudra ouvert à tout public, convivial et propice aux apprentissages. Des ateliers seront ainsi mis à la disposition des usagers pour fabriquer, rénover, découvrir voire acquérir un savoir-faire.

Ce projet s'inscrit dans un cadre coopératif. Le modèle juridique en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) - avec le statut SAS (Société par Actions Simplifiées) - appellera à une adhésion volontaire et ouverte à toutes et à tous, promouvra un pouvoir démocratique et permettra une participation des usagers aux activités économiques du lieu. Sur le plan financier, il sera possible de dégager des bénéfices qui appuieront uniquement le bon développement de la coopérative et n'auront pas pour visée d'engendrer des profits ou d'enrichir des actionnaires. Dans le cadre de la gouvernance partagée, plusieurs catégories de personnes pourront devenir associées et codécisionnaires du fonctionnement de la structure. Il y aura un premier collège qui comprendra les salariés, un second avec les usagers coopérateurs dits bénévoles, un troisième qui regroupera les partenaires opérationnels dont les institutionnels et enfin, un quatrième avec les partenaires financiers. Le choix des quatre collèges s'est fait en fonction de la loi qui précise « *Que peut être associé d'une coopérative d'intérêt collectif toute personne physique ou morale qui contribue par tout moyen à l'activité de la coopérative, notamment toute personne productrice de biens ou de services, tout salarié de la coopérative, toute personne qui bénéficie habituellement, à titre gratuit ou onéreux, des activités de la coopérative, toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ou toute personne publique* »¹. Il existe également une différence de poids dans les votes par collèges. En effet, « *sans exonérer du principe un*

¹ Texte issu des statuts de la SCIC SAS COOP 5 pour 100 – article 12.1 – associés et catégories – conditions légales

associé = une voix, ils permettent de comptabiliser le résultat des votes en assemblée générale en pondérant le résultat de chaque vote en fonction de l'effectif et de l'engagement des Coopérateurs. Ils permettent ainsi de maintenir l'équilibre entre les groupes d'associés et la garantie de la gestion démocratique au sein de la coopérative »².

La Coop 5 pour 100 est une structure de l'économie sociale et solidaire telle que l'indique la loi du 31 juillet 2014 la loi du 31 juillet 2014³ de la manière suivante :

« L'Économie sociale et solidaire regroupe un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale. L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- *Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices.*
- *Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.*
- *Une gestion conforme aux principes suivants :*
 - ✓ *Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.*
 - ✓ *Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées ».*

La Coop 5 pour 100, qui est à ce jour une association de préfiguration, compte 500 coopérateurs - adhérents - usagers dont 100 coopérateurs bénévoles qui s'investissent de manière régulière au sein du projet. La viabilité du modèle économique de la SCIC reposera aussi sur l'investissement minimum de 400 bénévoles à raison de 2 H 30 par mois et par personne. À ce titre, il nous apparaît important de rappeler la définition du terme

² Texte issu des statuts de la SCIC SAS COOP 5 pour 100 – article 18 – définition et modification des collèges de vote

³ Loi relative à l'économie sociale et solidaire de l'article 1, 31 juillet 2014, n°2014-856, art. 1^e, [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>]
Page consultée le 21 novembre 2016

« bénévole » proposée par le Conseil économique social et environnemental dans un avis du 24 février 1993⁴ : « *est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». En raison de l'importance du poids du bénévolat dans les enjeux économiques et stratégiques de la Coop 5 pour 100, nous vous proposons de présenter un état des lieux non exhaustif du bénévolat et de l'engagement en France. En 2016, selon une étude réalisée par France Bénévolat⁵, le nombre total de bénévoles sur le territoire français s'élève à 20,43 millions de personnes et ce, tous modes de bénévolats confondus. Concernant les types de bénévolat, ils se décomposent de la manière suivante :

- le bénévolat associatif qui occupe la première place du « podium » avec 13,19 millions de bénévoles,
- le bénévolat direct appelé également « bénévolat informel ou de proximité » qui correspond à l'aide apportée à son entourage (famille, amis, voisins, etc.) qui comptabilise 8,3 millions de bénévoles,
- le bénévolat au sein d'autres structures, hors associatif, comprenant 4,4 millions de bénévoles.

Aujourd'hui, la part des bénévoles correspond à un tiers de la population française totale. Et depuis six ans, ce chiffre ne cesse d'augmenter avec une hausse totale de 11.6%. Cette constante progression du bénévolat est la preuve irréfutable que la solidarité au sein de la société contemporaine est toujours existante. Pourtant, un grand nombre de professionnels du secteur associatif font mention d'une « crise du bénévolat » depuis plusieurs années. Ce sentiment est davantage lié aux difficultés que rencontrent les structures pour recruter de nouveaux bénévoles et surtout pour les fidéliser, que lié à une altération de l'engagement. Ce qui nous amène à penser que certes, l'engagement des bénévoles est en augmentation. Mais, les attentes de ces derniers ont évolué ; elles sont à l'image de notre environnement actuel, qui se caractérise par une majoration des incertitudes, représentant de fait les fondements de notre société. En effet, l'accroissement de la pauvreté, le désengagement de

⁴ « Qu'est-ce qu'un bénévole », Associathèque,

[<https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/benevole.html>], consulté le 26/11/16

⁵ THIERRY D. et al, L'engagement bénévole en perspective, travail collectif des associations adhérentes de France Bénévolat, 2014,

[<http://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/fb102a7ec32fc569465ed0066a1c802a5e0bdb54.pdf>], consultée le 20 novembre 2016

l'état et des collectivités locales, l'émergence de compétences de plus en plus accrues sur le plan professionnel de la part des responsables de structures envers les bénévoles et enfin, une altération de l'engagement des bénévoles au sens du caractère éphémère, constitue les causes réelles de la crise du bénévolat. Certes en termes de chiffre, le bénévolat n'a pas diminué, mais force est de constater qu'il a fortement évolué dans son fondement et dans les motivations des bénévoles. À ce sujet, les responsables de l'association Fonda⁶ (2005) reconnaissent que : « *dans les associations, l'engagement perdure, mais revêt probablement des formes différentes de ce qui était traditionnellement connu. De « nouveaux bénévoles », qui ne répondent plus aux formes traditionnelles d'engagement, sont apparus et contribuent à « brouiller » l'image du bénévolat associatif* ».

Il apparaît ainsi essentiel pour les acteurs du secteur d'engager une réflexion sur les profils, les perceptions et les motivations de leurs bénévoles. Ceci leur permettra de faire preuve d'adaptation et d'innovation et ainsi, de proposer des pistes de solutions favorisant l'attractivité et la fidélisation de cette richesse humaine.

Ayant rejoint la Coop 5 pour 100 depuis plus un an, en tant que bénévole au sein de l'équipe des cofondateurs, j'ai pu prendre le temps de mesurer les enjeux de ce projet sur un plan économique et stratégique. En raison de l'importance du poids de l'engagement des bénévoles dans l'atteinte des objectifs économiques de la SCIC, je me suis interrogée sur sa capacité à mobiliser autant de bénévoles, et ce, avec autant de régularité. Dans cette optique, j'ai fait le choix d'interroger les bénévoles de la Coop 5 pour 100 sur la question de départ : « *quelles perceptions les bénévoles ont-ils des enjeux économiques et stratégiques de la COOP 5 POUR 100, une société coopérative d'intérêt collectif de l'économie sociale et solidaire sur le territoire de la communauté d'agglomérations de Caen La Mer et de sa démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles ?* »

Afin d'apporter des pistes de réponses à notre question de départ, nous avons interrogé des bénévoles de la Coop 5 pour 100 dans le cadre d'entretien semi-directif. Le panel des bénévoles interrogés a été choisi pour être varié et afin d'avoir des profils diversifiés et donc les perceptions les plus hétérogènes que possible. Nous estimons que sa

⁶ Sénat, Commission des affaires culturelles sur le bénévolat dans le secteur associatif, Rapport d'information, présenté par M. Bernard Murat, le 12 octobre 2005, [<http://www.senat.fr/rap/r05-016/r05-0160.html#toc4>], consulté le 7/11/16

représentativité est forte par rapport à la population globale des Coopérateurs / bénévoles de la Coop 5 pour 100.

Dans cette visée, nous proposons, au préalable, de mettre en lumière à partir d'une revue de littérature les différentes caractéristiques de la problématique. Tout d'abord, le secteur dans lequel évolue la Coop 5 POUR 100 afin d'appréhender ses valeurs avec une présentation de l'évolution de l'économie sociale et solidaire dans le temps, de ses principes et d'en définir ses perspectives. Ensuite, nous nous concentrerons sur la notion de bénévolat à travers l'histoire et les différentes façons dont les auteurs ont de la définir. Puis, nous aborderons la question de la valorisation du bénévolat qui est un enjeu économique et stratégique pour la Coop 5 pour 100. Ce premier chapitre sera clôturé par l'analyse des perceptions et des motivations des bénévoles en fonction de leurs profils. Ensuite, nous étudierons les approches et les outils d'attractivité et de fidélisation des bénévoles dans les structures de l'économie sociale et solidaire et, en particulier au sein de la Coop 5 pour 100. Notre second chapitre concernera le détail de la problématique et la présentation des hypothèses et des sous-hypothèses que notre enquête cherchera à confirmer ou infirmer. Le chapitre trois sera consacré à la présentation détaillée de notre méthodologie. Ensuite, nous aborderons l'analyse de notre enquête et ses résultats dans un quatrième et dernier chapitre qui sera divisé en trois grandes parties : L'analyse des profils et des motivations des bénévoles de la Coop 5 pour 100. Cette partie sera suivie par le détail de leurs perceptions des enjeux économiques et stratégiques ainsi que leur place dans ces défis à relever. Nous conclurons ce quatrième chapitre en étudiant leurs manières d'appréhender les démarches d'attractivité et de fidélisation des bénévoles de la Coop 5 pour 100. Et avec l'objectif de faire émerger les axes d'amélioration à mettre en place pour attirer plus de bénévoles et pour fidéliser les actuels.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : le tiers secteur qui occupe une place de plus en plus importante dans notre société

1.1 Historique de l'économie sociale et solidaire

Nous vous proposons ici de revenir sur les origines du secteur de l'économie sociale et solidaire, au sein duquel évolue la COOP 5 POUR 100. Les travaux de Jean-Louis LAVILLE⁷ (2001) situent les racines de l'économie sociale au Moyen-Âge, avec la création d'organisations qui permettait aux citoyens de mettre en commun leurs idées, leur argent afin de mieux s'organiser professionnellement : les guildes, les corporations et le compagnonnage. À partir du XIX^e siècle, avec l'émergence de la révolution industrielle et des difficultés économiques et sociales qui en ont découlé, les partisans du monde ouvrier et agricole ont créé des organisations adaptées pour répondre à leurs besoins : les coopératives agricoles, ouvrières, celles de consommation, de production et les mutuelles. Puis, en 1901, la loi de liberté d'association pour tous a été promulguée, ce qui a favorisé le développement du mouvement associatif. En 1947, le gouvernement a légiféré le statut de « *coopérative* » précisant de fait les grands principes qui les rassemblent, ce qui a permis de justifier de l'utilité des coopératives au regard de l'État. Dans les années 1970, le terme « *solidaire* » s'est ajouté à l'économie sociale. En effet, suite au choc pétrolier et à l'augmentation massive du chômage ainsi qu'à l'accroissement des exclusions, le souhait de s'orienter vers des projets de développement économique alternatif a émergé au sein de la population française. C'est ainsi qu'ont été créées les premières structures d'insertion par l'activité économique, les systèmes d'échanges locaux (SEL), le modèle de finance solidaire, l'agriculture biologique avec les circuits courts, mais aussi le commerce équitable. Cette période a également été marquée par l'élaboration de la Charte de l'Économie Sociale et la création de la DIES (Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale) en 1981. À ce titre, nous relevons que l'association des deux termes « *sociale* » et « *solidaire* » correspond à un

⁷ LAVILLE J.L, « vers une économie sociale et solidaire », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2001, n°281, [http://2fwww.recma.org/sites/default/files/281_039053.pdf], consulté le 9 novembre 2016

prolongement dans l'Histoire et sera reconnue par l'État seulement plusieurs décennies après l'émergence de la notion d'économie solidaire. Selon André GIDE, l'économie sociale « *filie de la nécessité* » s'est développée suite aux difficultés vécues avec la révolution industrielle. Quant à elle, l'économie solidaire est née en réponse aux déséquilibres provoqués par les mutations économiques et sociales de notre société, inscrite dans la mondialisation. De plus, les initiatives de cette combinaison des deux économies partagent des composantes communes telles que : le travail collaboratif, les principes de gouvernance et de gestion démocratique, l'adaptation aux besoins des territoires, le développement des circuits courts, la mutualisation des ressources, mais également la prise en compte des dimensions sociales, économiques et solidaires. Enfin, ce mode « d'entreprendre autrement » a été reconnu par l'Etat avec le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire, adopté par l'Assemblée Nationale le 21 juillet 2014. Ce secteur est ainsi devenu une réponse aux manquements des pouvoirs publics et une alternative au secteur marchand influencé par le capitalisme et la mondialisation. Ainsi, ses objectifs sont-ils de concilier : solidarité, performances économiques et utilité sociale.

1.2 L'État des lieux et les perspectives du secteur de l'économie sociale et solidaire

Dans un premier temps, et avant de réaliser un état des lieux du secteur de l'économie sociale et solidaire, nous souhaitons revenir sur les principes fondateurs de ces deux courants.

1.2.1. Les principes fondateurs

Les principes fondateurs de l'économie sociale⁸ sont les suivants :

- ⇒ « *Le fonctionnement démocratique : les décisions stratégiques se prennent en assemblée générale selon le principe "une personne = une voix", quel que soit son apport.*
- ⇒ *La liberté d'adhésion des membres. Nul ne peut être contraint d'adhérer ou de demeurer adhérent d'une structure de l'économie sociale.*

⁸ EGIFIP, Économie sociale et solidaire : quelques repères, 2011, [www.efigip.org/telecharger/publications/note-ess.pdf], consulté le 20 novembre 2016

- ⇒ *La non-lucrativité individuelle. Ce principe n'interdit pas la constitution d'excédents financiers – les Coopératives, les mutuelles et certaines associations disposent d'excédents importants –, mais il en interdit l'appropriation individuelle.*
- ⇒ *L'utilité collective ou l'utilité sociale du projet : une structure de l'économie sociale est nécessairement au service d'un projet collectif et non d'un projet conduit par une seule personne dans son intérêt propre. »*

Les principes fondateurs de l'économie solidaire :

Les chercheurs, Bernard EME et Jean-Louis LAVILLE⁹ (2006, p. 302), définissent l'économie solidaire de la façon suivante : « *composante spécifique de l'économie aux côtés des sphères publique et marchande, l'économie solidaire peut être définie comme l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel ; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens. Cette perspective a pour caractéristique d'aborder ces activités, non par leur statut (associatif, coopératif, mutualiste,...), mais par leur double dimension, économique et politique, qui leur confère leur originalité ».*

→ Au regard de notre question de départ, il nous semble pertinent d'interroger les bénévoles de la Coop 5 pour 100 sur leurs connaissances et leur adhésion à ces principes clés de l'économie sociale et solidaire. En effet, nous pensons que **leur ralliement à ces fondements favorisera leur fidélisation à la COOP**. Nous pourrions aussi les interroger sur leur manière de percevoir le projet de la COOP, **est-ce une réelle alternative à notre société consumériste ? Puis, est-ce que les bénévoles ont conscience des différentes dimensions économiques et politiques du projet de la COOP ?**

⁹ EME B. et LAVILLE J.-L. "Économie solidaire (2)" in Laville, J.-L. et Cattani, A.D. (eds) Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Gallimard., 2006, p. 302

À cette définition, nous proposons d'allier les actions de la Coop 5 pour 100 aux principes clés¹⁰ de l'économie sociale et solidaire :

- « *L'implication des usagers dans la conception et dans le fonctionnement des services* » :

Le fonctionnement de la Coop 5 pour 100 est basé sur l'implication des Coopérateurs bénévoles qui participent de manière régulière à la construction du modèle économique et ce, de A à Z. Cette implication prend forme avec l'organisation de réunions hebdomadaires qui sont réparties par thématique et dans lesquelles les Coopérateurs bénévoles s'inscrivent pour partager leurs opinions, tout ceci afin de construire ensemble les caractéristiques de chacune des activités. L'objectif premier de la Coop 5 pour 100 est **de placer l'Homme au centre du projet.**

→ Concernant l'implication des bénévoles dans le fonctionnement de la COOP et surtout pour en favoriser leur investissement dans le temps, il serait pertinent de s'interroger sur la manière de l'encourager. **Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour favoriser leur engagement sur la durée ?**

- « *L'hybridation des ressources (ressources marchandes obtenues par le produit des ventes, ressources non marchandes émanant de la redistribution assurée par l'État, ressources non monétaires de l'engagement de personnes bénévoles ou de prêts en nature)* » :

Pour répondre à ce principe, le modèle économique de la Coop 5 pour 100 est basé sur le partage et la mutualisation des ressources générées par les ventes des différentes activités : les ventes des objets valorisés de la Ressourcerie, des produits et des services de l'épicerie et des repas du service de restauration. Ce fonctionnement se nomme **la solidarité entre les activités**. En termes de contributions dites volontaires qui permettent aussi de réduire les coûts de fonctionnement, nous retrouvons l'engagement bénévole et la mise à disposition gratuite des locaux par la ville de Caen. De plus, l'hybridation des ressources permet également à la Coop 5 pour 100 de respecter **le principe de redistribution** en mettant gratuitement à disposition ses locaux au réseau associatif du territoire de l'agglomération caennaise pour l'organisation d'évènements ou de réunions. Dans cette même optique, nous

¹⁰ EGIFIP, Économie sociale et solidaire : quelques repères, 2011, [www.efigip.org/telecharger/publications/note-ess.pdf], consulté le 20 novembre 2016

retrouvons la mise à disposition gratuite des espaces de bricolage et de réparation avec l'organisation d'ateliers pour des adhérents de centres sociaux et des personnes en situation d'insertion professionnelle. Ainsi, ces ateliers permettront aux usagers d'acquérir de nouvelles compétences et éventuellement, d'envisager de nouvelles perspectives professionnelles.

→ À ce principe, **est-ce que les bénévoles ont conscience de cette hybridation des ressources et de la solidarité entre les activités ? Comment perçoivent-ils ce mode de fonctionnement ? Et, est-ce qu'ils l'acceptent ?**

- « *Les circuits courts favorisant les échanges directs entre producteurs et consommateurs* » :

La Coop 5 pour 100 est ancrée dans son territoire, l'agglomération caennaise et, elle se crée en fonction des besoins de celui-ci. Nous retrouvons ici les principes des circuits courts dans l'activité de l'épicerie et de restauration, avec la mise en place de partenariats avec des producteurs uniquement locaux qui seront également coopérateurs - sociétaires de la SCIC à terme. La sélection des producteurs se réalise en fonction de leurs modes de production et de leur éventuelle labellisation des produits issus de l'agriculture biologique. Au préalable, nous les rencontrons et visitons leur exploitation. Ainsi, suite à des échanges approfondis, nous décidons dans le cadre du groupe alimentation et du conseil coopératif de créer des partenariats avec eux et de les compter parmi nos partenaires opérationnels ; ce qui leur permet de participer aux prises de décisions de la COOP grâce à l'acquisition de parts sociales. Concernant l'activité Ressourcerie, les apports volontaires et la collecte d'objets au domicile des donateurs seront issus de l'agglomération caennaise.

→ Concernant le choix de privilégier les circuits courts, **qu'en pensent les bénévoles ? Adhérent-ils à cette alternative ?**

- « *L'identité éthique proche des grands principes auxquelles se rattache l'économie sociale.* » :

Le choix de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif a été motivé par les principes clés de l'économie sociale en lien avec le respect du fonctionnement démocratique qui stipule qu'un coopérateur – sociétaire est égal à une voix et ce, quel que soit le montant de sa part

sociale. Les prises de décision sont fondées sur le modèle collégial. Concernant la libre adhésion, toute personne peut devenir associée de la Coop 5 pour 100 avec l'achat d'une part sociale, dont le prix unitaire a été diminué à dix euros pour permettre au plus grand nombre de devenir associé. Le statut de SCIC est un frein à toute forme de lucrativité individuelle. En effet, les bénéfices seront consacrés à l'objectif de maintien et/ou de développement de l'activité et les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne pourront être distribuées. Enfin, le projet de la Coop 5 pour 100 participe aux activités d'utilité sociale et collective avec la diminution des déchets, grâce à la valorisation à hauteur de 85% des objets collectés et la création d'emplois pérennes. Enfin, la reconnaissance d'utilité sociale sera valorisée par l'investissement collectif des bénévoles et grâce aux partenariats avec des producteurs de produits agricoles et avec des acteurs locaux du réemploi.

→ **Est-ce que les bénévoles adhérents et sont-ils motivés par ces principes de développement durable, de respect de l'environnement et d'utilité sociale ? Est-ce nécessaire à leur engagement dans la durée ?**

1.2.2. L'économie sociale et solidaire : son poids économique et ses perspectives

SON POIDS ÉCONOMIQUE :

Selon le Président de la chambre française de l'économie sociale et solidaire, en période de crise économique, les entreprises de l'ESS - par leurs valeurs, leurs ancrages sur les territoires et leurs réponses aux problématiques sociales, environnementales et en termes d'emplois non délocalisables - représentent une véritable alternative à l'économie traditionnelle, en attestent les données chiffrées. En effet, à partir des travaux réalisés en 2015¹¹ par le conseil national des chambres de l'économie sociale et solidaire, nous avons relevé les points suivants :

- **Le poids économique en France de l'économie sociale et solidaire** représente 10% du PIB qui est généré par plus de 220 000 structures dont 2.38 millions de salariés, ce qui

¹¹ CNCRESS « Panorama de l'économie sociale et solidaire en France », Edition 2014

représente 10% de l'emploi rémunéré. Ce poids nous semble important étant donnée la place importante du bénévolat au sein de l'ESS. De plus, en comparaison à l'emploi du secteur privé, le gouvernement français a enregistré depuis 2000 une hausse de 24% d'emplois supplémentaires dans les structures de l'économie sociale et solidaire contre une progression de 4% dans l'emploi privé.

- À l'échelle de la **Normandie, région d'implantation de la Coop 5 pour 100, le nombre d'établissements employeurs de l'économie sociale et solidaire s'élève à 11 000 soit l'équivalent de 10 %** de tous les établissements de la région. Les organisations de l'ESS en Normandie emploient jusqu'à 100 137 équivalents temps plein, ce qui représente 11 % de l'emploi régional. Au regard de la structure juridique de la Coop 5 pour 100- société coopérative d'intérêt collectif - nous mettons en exergue que les coopératives en Normandie ont connu l'augmentation la plus forte parmi les autres formes juridiques que nous retrouvons dans le secteur (association, fondation, mutuelle). De plus, environ 90 % des structures de l'ESS réalisent des activités de services en réponse aux besoins des territoires.

→ Face à cet accroissement du nombre de salariés dans le secteur de l'ESS, **interrogeons-nous sur la raison pour laquelle le modèle économique de la Coop 5 pour 100 n'est pas uniquement fondé sur le recrutement de salariés, mais aussi, et surtout, sur l'engagement d'un grand nombre de bénévoles.**

SES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET SES PERSPECTIVES :

- **La concurrence entre les structures de l'ESS et les entreprises privées hors ESS.** À ce titre, nous proposons de prendre l'exemple de l'activité de la ressourcerie de la Coop 5 pour 100. Les acteurs qui développent des activités du réemploi existent sur le territoire de l'agglomération de Caen La Mer. Cependant, ils ne proposent pas l'ensemble des missions portées par les ressourceries et surtout, ils ne permettent pas de capter l'ensemble du gisement potentiellement réemployable du territoire. Pour faire face à cette concurrence, les principes fondateurs de la ressourcerie de la Coop 5 pour 100 seront ses plus-values, qui composent en partie son utilité sociale :

- ✓ Sa capacité à allier écoactivité et gouvernance démocratique, utilité sociale et viabilité économique avec la participation citoyenne grâce au bénévolat et aux emplois d'insertion.
- ✓ L'articulation dans un même projet d'activités - de réemploi et de production de biens et de services - permettra d'intégrer les objectifs de réduction des déchets et de sensibilisation à la surconsommation au cœur des pratiques de production.
- ✓ Les ateliers de la ressourcerie seront des vecteurs parfaits pour mobiliser le territoire sur les pratiques d'une économie collaborative et solidaire.

Enfin, l'objectif de la structure n'est pas de se positionner comme un concurrent face aux acteurs du réemploi du territoire, mais comme un partenaire. À ce titre, des partenariats sont d'ores et déjà mis en place avec plusieurs structures : la Maison du Vélo, la Chiffo, R-Pur, etc. Toutefois, les structures du recyclage et du réemploi pourront nous considérer comme un réel concurrent et pour ce faire, ils pourront se montrer agressifs et protecteurs de leurs marchés. Ce qui est déjà le cas pour la Coop 5 pour 100 avec des structures qui ont décidé de développer de nouvelles activités en concurrence directe avec celles de la COOP. À titre d'exemple, l'une d'entre elles - considérée comme le premier acteur du recyclage sur le territoire - a fait en sorte d'empêcher la COOP de remporter un marché avec la ville de Caen.

→ La concurrence est donc un enjeu économique important auquel la Coop 5 pour 100 doit se préparer à faire face et à y répondre. **Est-ce que les bénévoles ont conscience de ce défi ? Accepteront-ils par exemple de ne pas développer une activité pour ne pas être en concurrence avec une entreprise d'insertion ?**

- **La prolifération d'une grande diversité de structures de l'ESS** - avec les acteurs historiques d'association, de mutuelles, de fondations et de nouvelles entités - **combine deux objectifs qui peuvent sembler être paradoxaux : commerciaux et d'utilité sociale.** À ce titre, la loi Économie sociale et solidaire du 21 juillet 2014 a défini pour la première fois le périmètre de l'ESS. Elle a également permis une meilleure visibilité de ce secteur

auprès du public et avec l'objectif principal, à terme, de créer de l'emploi. Dans ce contexte, les principaux objectifs de la loi¹² sont :

- *« Reconnaître l'Économie sociale et solidaire comme un mode d'entreprendre, innovant et durable, et aussi orienter davantage de financements, publics et privés, en direction de ces entreprises ;*
- *consolider le réseau des acteurs de l'ESS pour inscrire leur dynamique dans la durée ;*
- *redonner le pouvoir d'agir aux salariés ;*
- *provoquer un choc coopératif, pour qu'au sein notamment des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) et des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), salariés, producteurs, usagers, collectivités locales et entrepreneurs-salariés, unissent leur force pour créer de l'emploi ;*
- *renforcer les politiques de développement local durable et les initiatives des acteurs locaux, pour encourager les emplois non délocalisables dans les territoires ».*

Afin de bien appréhender la place des coopératives dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, nous présentons ci-dessous un tableau récapitulatif des typologies de structures :

Figure 1 - Tableau des typologies des structures du secteur de l'économie sociale et solidaire

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Ensemble de l'ESS	Part de l'ESS / ensemble de l'économie
Structures	153 746	8 510	813	474	163 543	7%
Nombre de salariés en ETP	1 539 657	290 052	119 319	69 760	2 018 788	10%
Rémunérations brutes versées (milliard d'euros)	42.8	11.5	4.7	2.2	61.2	8.5%

(Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRES, d'après Insee Clap 2013)

¹² Loi relative à l'économie sociale et solidaire de l'article 1, 31 juillet 2014, n°2014-856, art. 1^e, [<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>], consultée le 6 décembre 2016

Le poids de l'emploi dans les structures de l'économie sociale et solidaire devient de plus en plus significatif avec 10% d'Équivalent Temps Plein (ETP) par rapport à l'ensemble de l'économie.

Pourtant, il nous apparaît nécessaire de souligner l'effet « pervers » de créer des emplois, mais dans des conditions qui favorisent la précarité des salariés. Cet effet est en contradiction absolue avec les valeurs fondamentales de l'ESS.

- **Favoriser la création d'emploi pérenne sous la forme de CDI à la place des emplois aidés.** En effet, le secteur de l'ESS est reconnu comme l'un des principaux pourvoyeurs de contrats aidés. À ce titre, Coop 5 pour 100 a l'ambition de recruter au terme de la première année d'activité 12 salariés en CDI dont le salaire sera supérieur à 10% du SMIC.

Les structures de l'ESS recrutent des salariés, mais pour atteindre un équilibre économique certaines comptent sur l'engagement de bénévoles.

- **La place prépondérante du bénévolat dans la viabilité économique des structures de l'ESS** engage les fondateurs à se questionner sur les profils et les motivations de leurs bénévoles afin d'élaborer une démarche d'attractivité et de fidélisation adaptée aux besoins de ces derniers. En complément, la professionnalisation sera pour la Coop 5 pour 100 une réponse aux exigences de qualité.

→ Face à ce constat, les bénévoles de la Coop 5 pour 100 pourraient se demander **pourquoi ils accordent de leur temps gratuitement et que d'autres sont salariés ? Et pourquoi ils ne sont pas salariés ? Ils peuvent avoir la perception de participer à créer des emplois et de la valeur sans rien avoir en retour.** Il serait donc pertinent de les interroger sur ce sujet et d'en analyser leurs représentations. En effet, ce type de fonctionnement peut générer des conflits entre les bénévoles et les salariés.

En termes d'enjeux économiques et stratégiques, rappelons que le secteur de l'économie sociale et solidaire a dû faire en sorte d'être de plus en plus autonome et indépendant financièrement et ce, en raison de la forte diminution des subventions.

- **L'émergence de nouveaux financements en raison de la raréfaction des subventions :** nous partageons les visions d'Olivier BENOIT¹³ (2015), Directeur des Ressources Humaines de l'association Aides et de Sébastien DARRIGRAND, délégué général de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire : « *Les subventions publiques allouées ne sont pas à la hauteur des ambitions déléguées par l'État. Résultat : nous sommes dépendants de la solidarité nationale en termes de collecte et de dons. Or, le modèle de la subvention est en train de mourir. Le plan de loi de finances 2016, qui poursuit la baisse de dotation de l'État, va accentuer ce phénomène. La réforme territoriale risque aussi d'aggraver ces effets, la vie associative n'ayant pas été retenue comme une compétence partagée des collectivités* ». À ce sujet, les nouveaux financements dits hybrides émergent : financements participatifs, ressources privées et mutualisations des moyens et des compétences.

On assiste à une raréfaction des subventions et pourtant, la loi du 21 juillet 2014 préconise l'engagement des institutionnels dans la gouvernance des structures de l'économie sociale et solidaire.

- **L'implication des pouvoirs publics dans les nouveaux modes de gouvernance,** il est préconisé d'inciter leur participation active en les associant au projet en tant que membres siégeant aux organes décideurs des structures.

→ Est-ce que les bénévoles de la Coop 5 pour 100 ont conscience de ce paradoxe des pouvoirs publics ; entre le fait de diminuer considérablement leur soutien financier, mais dans une volonté de s'immiscer dans les prises de décision des structures de l'ESS et en particulier, celle de la Coop 5 pour 100 ? Et comment le perçoivent-ils ? Toutefois,

¹³ DE SAINTIGNON C., « Enjeux et perspectives de l'ESS, un gisement de croissance », *Le nouvel économiste*, 10 décembre 2015, [<http://www.lenouveleconomiste.fr/dossier-art-de-vivre/enjeux-et-perspectives-de-less-un-gisement-de-croissance-29136/>], consulté le 6 décembre 2016

soulignons qu'aucun institutionnel ne fait partie du conseil coopératif de la Coop 5 pour 100. Il semblerait que ce soit pour une question d'équité. Ils ne veulent s'investir dans la gouvernance d'une structure s'ils ne sont pas à l'origine de sa création. Parce que selon eux, faire partis de l'organe décideur de certaines structures et pas d'autres pourrait être mal perçu par d'autres structures de l'ESS.

Le secteur de l'économie sociale et solidaire a dû faire preuve d'innovation au cours de ces dernières décennies pour pallier aux manquements de l'État afin de favoriser une économie plus adaptée à son territoire local, tout en développant un mode de gouvernance démocratique. Dans ce sens, nous avons fait le choix de prendre l'exemple de la création du statut de la Coop 5 pour 100 qui est une société coopérative d'intérêt collectif.

- **La place de l'innovation sociale dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.** À ce titre, nous avons choisi de reprendre l'analyse de l'ancien délégué interministériel à l'économie sociale - Hugues SIBILLE¹⁴ (2011) - que nous jugeons être pertinente pour expliquer le caractère innovant du choix du statut de SCIC : *« L'élaboration du cadre relatif aux Scic, en tant que concept et en tant que statut juridique, est empreinte d'un fort niveau d'innovation sociale. Sur le fond, la Scic crée, de facto et de jure, une nouvelle forme d'entreprise, commerciale, mais d'intérêt collectif, reposant sur le multi-sociétariat des parties prenantes. Pour la première fois, des logiques d'intérêt qui peuvent être parfois contradictoires, celles des usagers, celles des salariés, celles de la communauté locale..., se retrouvent dans la gouvernance même de l'entreprise. En ce sens, la Scic invente une entreprise territoriale nouvelle, qui permet à des acteurs différents de faire converger leurs logiques pour développer le territoire : produire des énergies renouvelables, permettre la mobilité, organiser des circuits courts, structurer une filière ».*

À la lecture de l'ensemble des caractéristiques qui composent le secteur de l'économie sociale et solidaire - et dans lequel les bénévoles de la Coop 5 pour 100 jouent un

¹⁴ SIBILLE H., « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) », *RECMA*, 2011, n°324, p116, [http://recma.org/sites/default/files/recma324_varia-sibille_110117.pdf], consulté le 10 novembre 2016

rôle primordial - il nous semble primordial que ces acteurs aient une bonne compréhension des principes qui sont portés par la structure et, qui ont la particularité d'être liés à des défis économiques majeurs, mais aussi à des enjeux politiques institutionnels et concurrentiels.

→ À ce constat, la question est : **est-ce que les bénévoles ont conscience de ces enjeux économiques, politiques et concurrentiels ?**

1.3 Les sociétés coopératives d'intérêt collectif : des entreprises au service des hommes et des territoires

1.3.1. Rappel historique, définition et état des lieux

SES ORIGINES :

À l'origine de la création de la nouvelle forme juridique SCIC, nous retrouvons la loi du 10 septembre 1947 qui régit le statut de coopérative. En raison des fortes mutations sociales générées par la mondialisation et le contexte post-industriel, des responsables d'associations et de coopératives ont demandé au législateur une adaptation des textes de loi (qui régissent le statut de coopérative) à l'émergence d'un nouveau modèle entrepreneurial, avec une gestion multipartenariale. En réponse à cette requête et, avec la collaboration de la Confédération générale des SCOP, le gouvernement et les services de l'état ont engagé en 1997 trois initiatives dans le cadre d'un projet de démarches collectives d'innovation :

1. **Le programme « Nouveaux services / Emplois-jeunes »** : des activités qui combinaient le marchand et le non-marchand avec un pilotage innovant, car partagé entre les usagers, les salariés, les bénévoles et les tiers.
2. **Le rapport d'Alain Lipietz** sur une nouvelle forme d'entreprise à but social.
3. **Les Rencontres régionales de l'économie sociale et solidaire** : l'émergence du statut SCIC a répondu aux attentes des 4000 participants comme la forme juridique la plus adaptée à leurs nouveaux besoins.

C'est ainsi que la loi 2001-624 sur la création d'un nouveau statut, celui de la SCIC, a été adoptée le 17 juillet 2001.

→ Est-ce que la connaissance du statut de SCIC, de son contexte historique de création et de ses caractéristiques par les bénévoles de la Coop 5 pour 100 est nécessaire pour favoriser leur engagement dans la durée ?

En juillet 2014, la loi Hamon relative à la reconnaissance et au développement de l'économie sociale et solidaire a assoupli : « *les conditions de création et de fonctionnement des Sociétés Coopératives d'intérêt collectif (Scic). Elle prévoit, entre autres, la possibilité de créer une Scic avec des producteurs de biens et de services non-salariés. Pour les collectivités locales, la détention jusqu'à 50 % du capital de la Scic (participation aujourd'hui limitée à 20 %) et de recruter des jeunes en emplois d'avenir dans les conditions du contrat d'accompagnement dans l'emploi.* »¹⁵

SA DÉFINITION :

Selon l'Agence France Entrepreneur¹⁶, une SCIC est « *une société coopérative d'intérêt collectif constituée sous forme de SARL, SAS ou SA à capital variable régie par le code de commerce. Elle a pour objet la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale. La Scic peut concerner tous les secteurs d'activités, dès lors que l'intérêt collectif se justifie par un projet de territoire ou de filière d'activité impliquant un sociétariat hétérogène (multisociétariat), le respect des règles coopératives (1 personne = 1 voix), et la gestion désintéressée (réinvestissement dans l'activité des excédents). Elle se constitue un patrimoine propre. L'impartageabilité de ses réserves (c'est-à-dire l'impossibilité de les incorporer dans le capital social ou de les distribuer) préserve la Scic d'une prise de contrôle majoritaire par les investisseurs extérieurs et garantit ainsi son indépendance et sa pérennité.* » En résumé, une SCIC est dotée d'un caractère hybride, car elle combine deux composantes qui semblent être distinctes de prime abord : commerciale et sociale.

¹⁵ Union nationale des SCOP, « L'économie sociale et solidaire », Culture Scop, [<http://www.les-scop.COOP/sites/fr/les-scop/culture-scop/Loi-ESS>], consulté le 9 novembre 2016

¹⁶ MARGADO A., « SCIC », Agence France Entrepreneur, [<https://www.afecreation.fr/pid804/scic.html>], consulté le 6 novembre 2016

- **Les conditions de financement des SCIC :**

L'objectif des financements d'une SCIC est de répondre à des besoins, à court et à moyen terme. Comme toute entreprise, l'une des sources de financement peut être l'emprunt bancaire, un élément important étant que les financements doivent être utilisés uniquement pour des investissements et ce, dans le but de favoriser la croissance de la SCIC. Les réserves de la SCIC sont impartageables et elles constituent son patrimoine propre. Les SCIC sont éligibles aux subventions, uniquement pour leur développement. Mais elles sont également soumises aux différents règlements européens en matière d'aides de l'État. **En raison de son ancrage local et de la possible participation des collectivités territoriales dans la gouvernance de la structure, les Conseils régionaux et départementaux et les mairies peuvent accorder des aides sous différentes formes : appuis financiers, mise à disposition de local, etc.**

→ **Est-il nécessaire que les bénévoles de la SCIC Coop 5 pour 100 aient connaissance de ces conditions de financement et des aides institutionnels éventuelles pour encourager leur engagement dans le temps ?**

 **SON ETAT DES LIEUX :**

À ce jour, le nombre total de SCIC en activité en France¹⁷ s'élève à 557 dont 31 en Normandie. En France, entre 2001 et 2012, le nombre de créations de SCIC était assez faible à raison d'une trentaine de créations par an. À partir de 2012, nous constatons une nette croissance avec, par exemple, 128 créations en 2015. Ce nouvel engouement pour ce statut coïncide avec la suppression de l'agrément préfectoral, qui était une condition indispensable à la création d'une SCIC. Il servait à valider le caractère d'utilité sociale et son processus d'obtention représentait des problèmes pour le démarrage de l'activité. Aujourd'hui, il existe une inégalité de répartition des SCIC sur le territoire français, avec une grande diversité d'activités, mais elles partagent le point commun d'être de taille, souvent, modeste. L'une des principales difficultés pour les SCIC est paradoxalement leur essence même : c'est-à-dire

¹⁷ Union national des SCOP et SCIC, [<http://www.les-scic.COOP/sites/fr/les-scic/l-annuaire-scic/index.html>], consulté le 4 novembre 2016

la gestion du multi-sociétariat. En effet, ce fonctionnement atypique est souvent la cause d'échec et donc de disparition de structures.

1.3.2. Ses avantages et ses inconvénients

À partir de lecture du site de l'Agence française entrepreneur et des travaux de Sandrine EMIN et Gêrôme GUIBERT¹⁸ (2009), nous avons relevé les principaux avantages et inconvénients de choisir un statut SCIC.

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE CHOISIR UN STATUT SCIC :

- les associés sont placés sur un strict pied d'égalité,
- la responsabilité des associés est limitée à leurs apports,
- le partenariat avec les collectivités locales et leur possible participation au capital de la SCIC (sans avoir la majorité) donne de la crédibilité au projet,
- la possibilité de devenir dirigeant en conservant son statut de salarié,
- la possibilité de transformation de toute société ou association en SCIC sans changement de personne morale,
- l'impartageabilité de ses réserves préserve la SCIC d'une prise de contrôle majoritaire par les investisseurs extérieurs et garantit ainsi son indépendance et sa pérennité,
- le statut de société commerciale rassure certains partenaires, en particulier financiers comme les banques,
- l'éligibilité des SCIC aux contrats aidés avec une aide de l'État équivalente à celle accordée au secteur non-marchand,
- l'éligibilité des SCIC aux subventions publiques,
- la possession de fonds propres dans le cadre du capital social et des réserves,
- la possibilité de proposer des intérêts encadrés au capital peut favoriser l'engagement de partenaires financiers,
- les usagers d'une SCIC sont intégrés comme acteurs actifs et décisionnaires dans sa gestion,

¹⁸ EMIN S., GUIBERT G., « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, 2/2009 (n° 30), p. 71-97,

- une SCIC peut aussi jouer un rôle de laboratoire expérimental en permettant les échanges d'idées entre les citoyens et également de les mettre en application grâce aux moyens logistiques mis à disposition.

 **LES PRINCIPAUX INCONVÉNIENTS DE LA SCIC SONT :**

- la représentation d'une ingénierie importante pour le montage, le formalisme et les délais de constitution d'un dossier de SCIC,
- l'animation et la gestion du multipartenariat,
- la baisse conjoncturelle des subventions,
- la dépendance financière qui peut se créer à l'égard des financeurs publics pour pérenniser l'objet d'utilité sociale,
- l'intégration de l'Homme au centre du projet peut engendrer une certaine lenteur dans les prises de décision et un surcroît de temps et d'énergie dans la gestion quotidienne des participants de par leur nombre, leur diversité et donc l'hétérogénéité de leurs intérêts et de leurs attentes,
- des besoins en fonds de roulement qui peuvent être supérieurs au capital social,
- l'image d'une société commerciale en désaccord avec les valeurs de certains usagers,
- un rapport critique au bénévolat avec une logique d'exploitation dans le cadre d'une société commerciale,
- le paradoxe entre le choix de société commerciale et utilité sociale.

→ Est-ce que les bénévoles doivent avoir conscience de ces avantages et inconvénients qui incombent à la SCIC ?

1.3.3. Un choix de forme juridique adaptée au mode de fonctionnement au service du projet de la Coop 5 pour 100

Grâce à une mobilisation de ses ressources économiques et sociales, la Coop 5 pour 100 pourra produire des biens et des services qui répondront aux besoins collectifs du territoire de la communauté d'agglomérations de Caen La Mer. Elle s'inscrit ainsi dans une

logique de développement local et durable, favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi. De plus, elle présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale garantie par sa vocation intrinsèque d'organiser - entre acteurs de tous horizons - une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté et à la prise de décision collective ainsi que par sa composition de coopérative multi-sociétaires. Son modèle économique est fondé sur un principe d'autonomie financière et de solidarité des activités entre elles. Les bénéficiaires de la coopérative sont réinvestis - avec l'accord commun de toutes les parties prenantes - dans le développement des activités existantes, la création de nouveaux projets et/ou dans l'effectif salarié.

Les fondateurs de cette SCIC ont pour vocation de développer de nouveaux fonctionnements, tant dans l'approche entrepreneuriale (participation conjointe des salariés, Coopérateurs, partenaires et usagers) que territoriale (écosystème d'activités autour des thèmes du réemploi, de l'alimentation, accueil de porteurs de projets en résidence, mise à disposition de moyens aux associations, événements culturels et artistiques).

Son mode de gouvernance implique différents associés, personnes physiques ou morales ayant un intérêt dans l'activité ou souhaitant contribuer au développement de la SCIC. Chaque associé relève d'une des catégories, listées ci-dessous, en fonction de son statut et des liens qui l'unissent à la SCIC :

- ❖ **Collège 1 : Les salariés liés à la coopérative par un contrat de travail :** les Coopérateurs salariés possèdent une ou plusieurs actions et constituent un collège de l'Assemblée Générale de la SCIC, affecté d'un pourcentage de 40%.
- ❖ **Collège 2 : Les usagers de la coopérative qui sont souscripteurs** (ils ont acquis une ou des part(s) sociale(s)) **sont automatiquement bénévoles.** Ils constituent un collège à l'Assemblée Générale de la SCIC, affecté d'un pourcentage de 30%.
- ❖ **Collège 3 : Les partenaires opérationnels** (association, fournisseur, porteur de projet, etc.) : ils constituent un collège à l'Assemblée Générale de la SCIC, affecté d'un pourcentage de 20%.
- ❖ **Collège 4 : Les partenaires financiers et institutionnels :** il n'y a pas d'obligation pour des partenaires financiers et institutionnels à devenir associés. Toutefois,

ceux qui souhaiteraient s'impliquer dans la gouvernance de la SCIC peuvent acquérir une ou plusieurs actions. Ils constituent un collège à l'Assemblée Générale de la SCIC, affecté d'un pourcentage de 10%.

Tout d'abord, la connaissance, et ensuite, la compréhension du modèle juridique et de ses enjeux économiques et stratégiques qui en découlent, nous semblent être indispensables par les acteurs de la Coop 5 pour 100 dont les bénévoles qui occupent une place prépondérante dans son modèle de fonctionnement, et qui favorise par leur engagement l'atteinte de ses objectifs économiques. Il nous semble donc essentiel - pour les fondateurs et les coordinateurs de la Coop 5 pour 100 - d'engager une réflexion sur la manière dont leurs bénévoles se représentent les enjeux économiques et stratégiques de la structure ainsi que leur compréhension du fonctionnement atypique et innovant de la SCIC.

Enfin, nous pensons qu'une analyse des profils des bénévoles et de leurs motivations, étant à l'origine de leur engagement, sera riche d'enseignements. Cette étude sera, notamment, un moyen d'appréhender leurs perceptions de la démarche d'attractivité et de fidélisation qui a déjà été mise en place par les fondateurs de la Coop 5 pour 100. Ainsi, à partir des résultats que nous collecterons, nous souhaiterions émettre certaines préconisations pour favoriser l'engagement régulier dans le temps de leurs bénévoles.

2. LE CONCEPT DU BENEVOLAT : UN ENJEU ÉCONOMIQUE ET STRATEGIQUE POUR LA COOP 5 POUR 100

2.1 Rappel historique

Afin de mieux comprendre les raisons de l'évolution des motivations à l'origine de l'engagement des bénévoles, nous proposons un rappel historique « *du bénévolat au militantisme et à l'engagement* »¹⁹ à partir des travaux de DAN FERRAND-BECHMANN (2011). Le bénévolat existe depuis des siècles, il n'a commencé à être différencié du salariat qu'avec la création de la rétribution sous la forme de salaire pour les salariés. En termes d'origines, les ancêtres du bénévolat sont : la charité, l'aide entre paysans et ouvriers ainsi que la solidarité familiale ou le travail domestique des femmes. Chacune de ces formes était plus ou moins contrainte pourtant, elles généraient aussi des avantages directs et surtout des fonctions sociales. À l'époque, l'acte de charité chrétienne émanait d'ordres religieux ou de personnes fortunées qui apportaient secours aux personnes dans le besoin. En contrepartie, les charitables étaient récompensés de leurs bonnes actions d'une manière symbolique (l'assurance d'aller au paradis) ou, par une forme de reconnaissance et de valorisation sociale. Au siècle des Lumières, se diffuse l'idée de l'éducation pour tous à une époque de lutte contre « l'obscurantisme » et le poids de l'Eglise. C'est ainsi, qu'est né le mouvement de l'Education Populaire. Au XIX^e siècle, le terme « charité » a été relayé par celui de « solidarité » pour des raisons de Laïcité. À la fin des Trente Glorieuses et jusqu'aux années soixante-dix, l'engagement bénévole a connu une progression avec l'émergence de la résistance pendant la Seconde Guerre Mondiale suivie de la lutte ouvrière, avec le renforcement de la notion de militantisme que nous retrouvons dans le syndicalisme et le mouvement de l'éducation populaire. Au fur et à mesure, selon Jacques ION cité par David ELOY (2014)²⁰, la différence entre « militants » et « bénévoles » s'est estompée, car le militantisme a évolué : « *l'idée selon laquelle le militantisme serait devenu obsolète tient souvent à ce qu'on confond souvent le militantisme avec une façon spécifique d'intervenir dans l'espace public, symbolisée par le militantisme politico-syndical masculin de gauche, qui supposait l'engagement à long terme, l'inscription dans une organisation hiérarchisée, le*

¹⁹FERRAND-BECHMANN D., « Le bénévolat associatif. Quelle reconnaissance ? Quelle valorisation ? », *Rencontres régionales du bénévolat, 2011*, [http://bij23.fr/animation_dla/wp-content/uploads/2013/11/CR-Rencontres-Flayat-hyperli%C3%A9-all%C3%A9g%C3%A9-1.pdf], consulté 30 octobre 2016

²⁰ ION J. cité par David Eloy, « L'engagement au pluriel », *ALTERMONDES*, septembre 2014, p42-43, [<http://fr.calameo.com/read/004221365991ed89c2dbf>], consulté le 15 novembre 2016

sacrifice de la personne individuelle, la politisation de la cause... Or, cette façon-là de militer n'est plus hégémonique. »

À la fin de 1970, l'engagement bénévole a fortement évolué en raison des facteurs suivants :

- l'accroissement de l'individualisme avec l'émergence de la notion de plaisir dans le bénévolat. Selon J. ION, nous assistons à la fin de la notion de sacrifice dans le bénévolat,
- la mondialisation et l'incapacité des citoyens à l'influencer (car les décisions ne leur appartiennent plus) a pu engendrer un phénomène, auprès de certaines catégories de bénévoles, qui est de se recentrer en agissant sur leurs dimensions personnelles et de proximité : la famille et le territoire,
- la méfiance du peuple envers les institutions.

En résumé, depuis plus de trente ans, le bénévolat doit répondre à des aspirations plus personnelles, il s'ancre davantage dans l'action et se réalise à proximité de chez soi. Ce qui rend le bénévolat plus volatil, ce qui peut décourager si cela n'aboutit pas à quelque chose de concret et rapidement et enfin ce qui le limite géographiquement. Tout ceci engendre une forme d'engagement à fort potentiel d'instabilité.

2.2 Essai de définition

Dans un premier temps, il nous semble primordial de rappeler que la notion de bénévolat n'a pas de définition légale. La différence avec la notion de salariat, à travers le contrat de travail, peut nous aider à définir les principes clés du bénévolat. Selon le code civil, le salariat se définit par un contrat qui engage deux parties dont l'une - le salarié - s'engage à mettre à disposition à l'autre partie - l'employeur - sa force de travail en échange d'une rémunération et sous la subordination de ce dernier. À partir de cette définition, nous pouvons souligner les points divergents entre le salariat et le bénévolat qui sont essentiellement : la rémunération et le lien de subordination. Dans ce sens, nous prenons appui à la définition du terme « bénévole » du Conseil économique social et

environnemental dans un avis du 24 février 1993²¹ : « *est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ».

Selon le Robert²², le mot bénévole est issu du latin *benevolus* qui signifie bienveillant : *bene* « bien », *volo* « je veux ». En résumé, à partir de ces deux définitions **le bénévolat est un acte gratuit qui doit aussi être librement consenti par le bénévole**. Ces définitions nous apportent des éclaircissements sur la compréhension de l'action du bénévolat.

Néanmoins, il nous semble essentiel d'apporter des éléments complémentaires sur les motivations personnelles qui sont à l'origine de l'engagement d'un(e) bénévole. En effet, selon Marcel MAUSS (1925) - qui a étudié la notion de don dans le cadre de la sociologie et de l'anthropologie avec son ouvrage « *L'essai sur le don* »²³ - et en tant que référence sur la question, nous souhaitons souligner son principe clé : le don et le contre-don dans les systèmes d'échanges avec un laps de temps entre le don et le contre-don. C'est-à-dire qu'au sein des sociétés archaïques, il existe une interdépendance entre le fait de donner, recevoir et rendre. Selon M. MAUSS, le don ne serait pas un acte désintéressé et il peut prendre deux formes. La première forme, celle du *Potlatch* qui consiste à donner ses richesses dans le cadre d'échanges de présents entre différentes tribus de Polynésie et, dont le but essentiel est d'occuper la première place, d'être considérée comme la tribu la plus forte en donnant le plus de richesses. La seconde signification que M. MAUSS présente sous la théorie du *Kula* qui correspond également à des échanges. Mais ces derniers se déroulent de manière plus pacifiste que ceux du *Potlatch*. Le but de ces échanges diffère également, car c'est davantage la recherche de liens forts et durables avec des partenaires importants qui motivent les tribus à donner leurs richesses ou au risque de se faire massacrer si elles ne le font pas.

Certes, la théorie « du don et du contre don » de M. MAUSS remonte à plus d'un siècle, mais nous partageons cette vision du don et l'existence d'un contre don qui conforte notre étude selon laquelle, les motivations et les intérêts des bénévoles sont à l'origine de leur engagement.

²¹ « Qu'est-ce qu'un bénévole », Associathèque, [<https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/benevole.html>], consulté le 26/11/16

²² Robert cité par Pujol L., « *Management du bénévolat* », Paris, Vuibert, 2009, p.6

²³ Mauss M. (2007, 1^{ère} ed. 1925). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris : Puf.

Laurent PUJOL²⁴ (2009, p. 6) définit quant à lui le bénévolat avec des composantes dites variables : « *le bénévolat est un engagement au service de l'intérêt général, dans une organisation formelle ; il ne concurrence pas un emploi rémunéré ; il est susceptible de faire l'objet de sélection ; c'est un don de temps et de compétences qui s'effectue en dehors du temps professionnel et familial* ». Il poursuit sa définition avec des composantes dites fixes, binaires : « *le bénévolat est un acte libre, gratuit, non soumis à un contrat de travail* ».

À cette définition, nous pourrions ajouter :

- les intérêts personnels qui motivent les personnes à faire du bénévolat,
- à organisation formelle, nous compléterions avec « en agissant de manière informelle »,
- sur l'affirmation de ne pas concurrencer le salariat, malheureusement la question peut se poser,
- et enfin il convient de prendre garde au don de temps qui doit être régulé pour ne pas devenir du militantisme.

Dans son ouvrage, L. PUJOL apporte des nuances à ces composantes dites variables, en cela qu'elles ne seraient pas figées. Au contraire, elles peuvent être nuancées. Concernant les composantes dites binaires, elles correspondent à la partie immuable de la définition même du bénévolat qui reprend les principes fondateurs de cette notion : engagement libre et volontaire, pas de contrepartie pécuniaire et exempte de contractualisation sous la forme d'un contrat de travail qui imposerait un lien de subordination. Si nous reprenons le terme de gratuité, pour l'auteur cette notion ne signifie pas qu'il ne peut pas exister de satisfactions personnelles.

En lien avec l'une de nos hypothèses, selon laquelle l'engagement bénévole serait motivé par des raisons personnelles, il nous semble pertinent que les fondateurs de la Coop 5 pour 100 engagent une réflexion sur les motivations des bénévoles pour être en capacité d'élaborer une démarche d'attractivité et de fidélisation qui serait en mesure de répondre à leurs attentes et ce, afin d'assurer la pérennité de leur modèle économique. À ce sujet, nous avons choisi de souligner les propos de Lionel PROUTEAU et François- Charles WOLFF²⁵ qui ont réalisé une étude pour l'INSEE sur les bénévoles dans la vie associative. Ces derniers

²⁴ PUJOL L., *Management du bénévolat*, Paris, Vuibert, 2009, p.6-7

²⁵ PROUTEAU L., WOLFF F-C., « Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative », *Économie et statistique*, 2004, n°372, pp. 3-39, p3,[http://www.persee.fr/docAsPDF/estat_0336-1454_2004_num_372_1_7264.pdf], consulté le 2 décembre 2016

abordent les motivations des bénévoles qui sont à l'origine de leur engagement. Selon PROUTEAU & WOLF (2004 – p3) : « *l'engagement bénévole répond souvent à une pluralité de motivations, même si elles n'ont pas toutes la même force d'incitation. Le désir d'aider autrui est le motif le plus fréquemment invoqué, mais la recherche interpersonnelle est également mise en avant dans près de six cas sur dix, à titre de mobile principal ou de raisons plus secondaires* ». Nous pouvons relier le « désir d'aider autrui » à de la charité laïque et la « recherche interpersonnelle » au souhait d'avoir des relations sociales.

Danièle DEMOUSTIER (2002- P.97)²⁶ aborde - dans son article « *Le bénévolat du militantisme au volontariat* » - l'évolution de l'engagement bénévole en expliquant que les comportements des bénévoles ont changé « *ils sont plus éphémères, plus ponctuels, plus utilitaristes* ». Elle aborde la notion de « *Nomadisme Associatif* » qui a été étudiée par J-P WORMS (2000)²⁷. Selon D. DEMOUSTIER : « *le désir d'épanouissement personnel, le besoin de sociabilité, de reconnaissance, et le refus d'engagement trop contraignant* » sont des sources de motivation qui renforcent les raisons individualistes à l'origine de l'engagement et prennent la place aux idéologies collectives. En complément à cette réflexion, nous nous sommes également interrogés sur la notion essentielle de valeur. SCHWARTZ & BILSKY (1987)²⁸ définissent le terme de « valeur » de la manière suivante : « *adhésion des individus à des objectifs permettant de satisfaire des intérêts appartenant à des domaines motivationnels et ayant une importance plus ou moins grande dans la vie de tous les jours* ». Aujourd'hui, il semblerait - selon le texte de Pascal UGHETTO et Marie-Christine COMBES (2010)²⁹ - que les enjeux économiques des associations les encouragent à se professionnaliser dans la gestion de leurs ressources humaines y compris en ce qui concerne la question des bénévoles. À ce titre, cette quête d'efficacité et de performance engendre des conflits de valeurs pour de nombreux bénévoles. En effet, ces derniers partagent des valeurs d'engagement désintéressé et de dévouement qui sont par nature en opposition

²⁶ DEMOUSTIER D., « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue française des affaires sociales*, 4/2002 (n° 4), p. 97-116, [<http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2002-4-page-97.htm>], consulté le 3 décembre 2016

²⁷ WORMS. JP, « L'individu, défi et chance pour les associations », *Projet*, 2000, [<http://www.revue-projet.com/articles/l%E2%80%99individu-defi-et-chance-pour-les-associations/>], consulté le 10 novembre 2016

²⁸ SCHWARTZ et BILSKY, Les valeurs universelles, 1987, [<http://valeurs.universelles.free.fr/valeurs.html>], consulté le 10 décembre 2016

²⁹ UGHETTO P. et COMBES MC., « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos*, 2010 [<http://socio-logos.revues.org/2462>], consulté le 16 décembre 2016

avec des considérations économiques. Pour autant, l'engagement bénévole - dans le domaine associatif et au sein des coopératives - est un réel défi économique.

Pour les fondateurs de la Coop 5 pour 100, il sera nécessaire de s'interroger sur les motivations des bénévoles pour les attirer et les fidéliser. Il faut savoir ce qu'ils veulent, non pas en contre-don, mais en contrepartie du temps et des activités qu'ils investissent. Cette contrepartie est quasiment systématique et généralement de l'ordre du symbolique donc sans dimension équivalente sachant que celle-ci n'apparaîtra que si la contrepartie devient moins satisfaisante.

Afin de mettre en exergue les enjeux économiques et stratégiques de l'engagement bénévole pour la Coop 5 pour 100, nous proposons d'aborder le principe de l'importance de la valorisation économique du bénévolat. À ce sujet, nous avons comptabilisé le nombre d'heures de bénévolat sur l'année 2016 qui s'élève à 10 000 heures ce qui correspond aux objectifs prévisionnels envisagés dans le business plan.

→ Quelles sont les visions du bénévolat et de l'engagement de la part des coopérateurs / bénévoles ? Ont-ils une définition commune ? Ou en quoi voient-ils les choses de manière différente ? Est-ce que le fait d'avoir une expérience du bénévolat à la base change leur manière de définir le bénévolat et l'engagement ?

2.3 La valorisation du bénévolat : un enjeu économique et stratégique et un conflit de valeurs

Sur un plan économique, nous rappelons que le poids du bénévolat a principalement été étudié dans le domaine associatif, car l'association correspond à la première des formes juridiques du secteur de l'économie sociale et solidaire, avec 80 % de part de bénévoles, aux côtés des mutuelles et des coopératives. Afin de créer un lien entre notre structure d'étude et les données issues essentiellement du secteur associatif, il nous apparaît important de rappeler que la Coop 5 pour 100 est actuellement une association de préfiguration, qui a l'ambition de devenir une coopérative sous la forme juridique de SCIC SAS. Nous avons ainsi fait le choix de créer un parallèle entre ces deux types d'entités que sont issues du même secteur : celui de l'économie sociale et solidaire. De plus, la Coop 5 pour 100 est une structure qui a pour vocation d'être citoyenne, de par le développement des activités qui s'inscrivent dans une logique collaborative et participative. À ce titre, la création de cette

entité est issue de l'engagement unique d'une centaine de bénévoles qui ont fait le choix de s'inscrire de manière régulière dans le montage de ce projet collectif et citoyen.

En France, le poids du bénévolat dans le secteur associatif est estimé à près de 2% du PIB avec 957 000 équivalents temps plein. La loi relative à l'économie sociale et solidaire du 21 juillet 2014 a réaffirmé son soutien à l'engagement associatif bénévole.

Durant leurs travaux de recherches, L. PROUTEAU (docteur en Sciences Economiques, qui a réalisé des études statistiques sur la question du bénévolat pour l'INSEE) et Edith ARCHAMBAULT (également docteur en Sciences Economiques) ont abordé l'approche de la valorisation monétaire du bénévolat associatif dans un article au titre évocateur (2010)³⁰ : « *Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif* ». Dans cet article, les auteurs s'interrogent (p. 4) sur la question d'« *imputer une valeur monétaire au bénévolat, ne serait-ce pas le réduire à son seul aspect économique de facteur de production en oubliant les autres registres sur lesquels il peut être décliné, notamment en tant que générateur de liens sociaux ou en tant que promoteur et défenseur de causes dans l'espace public* ». En d'autres termes, le bénévolat se caractérise principalement comme un don de temps et cette notion n'est généralement pas compatible avec la notion de calcul économique, mais de plus en plus, avec celle de la contrepartie économique. Pourtant, pour une société coopérative d'intérêt collectif, le bénévolat est une ressource essentielle à la viabilité économique qui est partie prenante de l'utilité sociale proposée par la structure.

→ Ont-ils conscience du poids de leur engagement dans le modèle économique de la COOP ? À ce titre, il sera important d'insister auprès des bénévoles sur l'importance de leur engagement pour l'utilité sociale de la COOP. Pour qu'ils prennent conscience de leurs apports dans le concret.

À partir des années 2000, le bureau international du travail de l'ONU préconise d'imputer une valeur monétaire au bénévolat et rédige un manuel pour évaluer l'engagement bénévole sur un plan monétaire. En parallèle, dans le système comptable français, il est prévu d'inscrire la valeur monétaire imputée au bénévolat dans le compte de résultat de la classe 8 de la structure, sous la forme de « Contribution Volontaire ».

³⁰ ARCHAMBAULT E. et PROUTEAU L., « Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif », *Travail et Emploi*, 124 | 2010, 57-67

Ce système de valorisation suscite des débats sur la légitimité d'un tel exercice, l'essence même du bénévolat étant son absence de rémunération, ce qui le différencie du salariat.

En référence aux travaux d'E. ARCHAMBAULT & L. PROUTEAU (2010)³¹, nous vous présentons les avantages et les inconvénients de la valorisation des ressources engendrées par le bénévolat :

La valorisation monétaire du bénévolat permet :

- de mettre en exergue « ce qui n'est pas visible » en désaccord du principe de « ce qui n'est pas compté ne compte pas »,
- de faire émerger des indicateurs en lien avec la notion de bien-être,
- de démontrer aux financeurs externes que les ressources propres de la structure ne sont pas uniquement liées aux seules ressources financières,
- de justifier sur un plan fiscal la part qui concerne les activités à but non lucratif de celle des activités dites marchandes,
- de valoriser l'engagement des bénévoles et donc la place prépondérante qu'ils occupent dans la viabilité économique du projet de la structure. Cet indicateur favorise la visibilité de l'engagement bénévole et participe donc au bon fonctionnement de la structure.

Les opposants à cette méthode, justifient leur refus d'affecter une valeur monétaire au bénévolat pour les raisons suivantes :

- cela correspond à la comparaison du bénévolat à du travail et en particulier à du travail non-payé,
- cet exercice affecte considérablement les notions de don et d'engagement qui sont à l'origine du bénévolat et entraînerait de la part des bénévoles des contreparties financières.

Il existe deux méthodes pour pratiquer une valorisation monétaire du bénévolat :

- ⇒ **L'output** : à partir d'un inventaire des services qui ont été réalisés par les bénévoles, on affecte une valeur monétaire dont le montant unitaire est issu des services similaires qui se trouvent sur le marché. À cette somme sera déduite la

³¹ ARCHAMBAULT E. et PROUTEAU L., « Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif », *Travail et Emploi*, 124 | 2010, 57-67

somme de toutes les charges intermédiaires. Ainsi, nous obtenons ce qu'on appelle « **la valeur ajoutée des bénévoles** ».

⇒ **L'input** : un salaire fictif est affecté au temps de travail du bénévole. Mais rappelons que cet engagement est gratuit donc non payé.

Parmi ces deux méthodes, et selon l'approche économiste, la première est considérée comme la plus pertinente. Par contre, il existe un risque de ne pas trouver certains services sur le marché.

Afin de compléter cette réflexion sur le processus de valorisation du bénévolat et de souligner son caractère unique, nous nous sommes notamment intéressés à la notion de « valeur » dans le management associatif à partir des travaux de Jean-Michel HUET et d'Adeline SIMON (2007- p.6)³². Ils expliquent qu'une association qui a recours à des bénévoles et des salariés crée trois dimensions de **valeur** :

- 1) « **La valeur Economique** : une association permet d'atteindre collectivement des buts inatteignables individuellement avec une maximisation de l'efficacité. C'est ici la logique de mutualisation par des individus librement associés (compétences, connaissances, force de négociation, élaboration de services pour les membres) ;
- 2) **la valeur humaine** : le cœur de l'activité associative comporte souvent une dimension émotionnelle, qui se traduit par un sentiment d'appartenance au groupe. Une association est un espace de formation, d'animation, de communication, un groupe dans lequel on s'intègre. Elle contribue à un développement personnel et relationnel et à la mise en œuvre de partenariats ;
- 3) **la valeur éthique** : au travers d'une association, les membres visent le développement de valeurs, la recherche de sens, auxquels se mêlent parfois des symboles et des rites. L'association doit donner du sens autour d'une culture commune. »

Enfin, la complexité pour la Coop 5 pour 100 sera la recherche d'efficacité économique, tout en respectant les valeurs portées par son objet d'utilité sociale. À ce titre, nous vous proposons d'intégrer ces deux principes dans leur approche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles.

³² HUET J-M.et SIMON A., « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, 2/2007 (N° 125), p. 6-8, [<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-2-page-6.htm>], consulté le 6 décembre 2016

3. QUELS PRINCIPES CLES POUR UNE DÉMARCHE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES BÉNÉVOLES

3.1 Le profil des bénévoles en pleine mutation

Selon Bénédicte HALBA (en 2006), les caractéristiques personnelles des bénévoles (sexe, catégorie socioprofessionnelle, âge, niveau d'éducation, etc.) ont un impact direct sur leurs perceptions et leurs motivations.

Afin d'étudier les représentations et la recherche de leur satisfaction (ce qu'ils attendent en contrepartie) qui sont à l'origine des motivations, nous aurions pu faire le choix d'étudier et de présenter les différentes théories qui abordent et explicitent ces phénomènes tels que : la théorie de MASLOW (1954)³³ avec la classification des besoins en cinq catégories ou celle de SRP d'ALDERFER (1972)³⁴ ou encore celle de l'accomplissement de MCCLELLAND (1953)³⁵, etc. Ayant conscience que ces théories ont été largement abordées et ce, dans de nombreuses études sur les motivations des bénévoles, nous avons préféré nous baser sur des données récentes et tangibles issues de trois enquêtes³⁶ qui ont été menées par l'IFOP pour le compte de France Bénévolat et l'association Recherches et Solidarités en 2010, 2013 et 2016. Ces résultats sont riches d'information sur les profils et les comportements des bénévoles en France. Leur pertinence réside également dans le fait que leur recueil est basé sur des méthodes scientifiques valides (le même questionnaire a été utilisé pour les trois enquêtes et plus de 10 000 bénévoles ont été interrogés) et que leurs conclusions reflètent ainsi au plus près la réalité actuelle. Par ailleurs, ces données nous permettent d'analyser l'évolution, dans le temps, des profils et des comportements qui sont à l'origine de l'engagement des bénévoles.

Dans un premier temps, nous proposons de présenter les caractéristiques des profils des bénévoles. Ensuite, dans une seconde partie, nous aborderons leurs perceptions et leurs motivations pour en déduire les démarches d'attractivité et de fidélisation les plus adaptées.

³³ MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper and Row.

³⁴ ALDERFER, C. (1972). *Existence, relatedness and growth, human needs in organizational settings*. New York : Free Press.

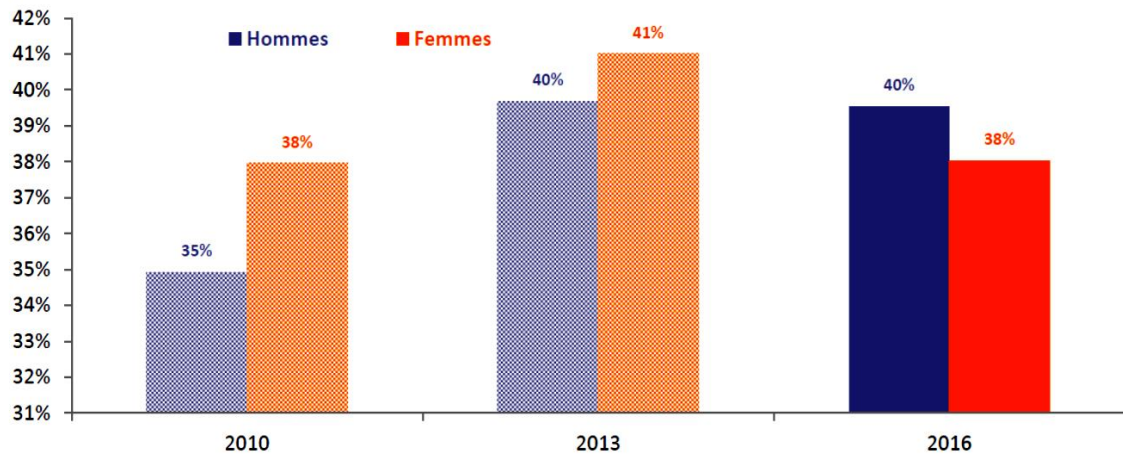
³⁵ MCCLELLAND, D., ATKINSON, J., CLARK, R., LOWELLE, E. (1953). *The achievement motive*. New York : Appleton Century Crofts.

³⁶ BAZIN C. et MALLET J., La France Bénévole en 2016, *Recherches et Solidarités*, 2016, [<http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>], consulté le 5 novembre 2016

Figure 1 - Graphique en pourcentage sur la comparaison longitudinale de la proportion de bénévoles selon le genre : homme *versus* femme

Les hommes et les femmes

Graphique 2 - Donnent du temps gratuitement pour les autres ou pour contribuer à une cause, en dehors de l'aide apportée au sein de leur famille (ascendants, enfants, petits-enfants...)



Sources : Enquêtes IFOP pour France Bénévolat et Recherches & Solidarités. Panels de 2.107 personnes, en 2010, de 3.308 personnes en 2013 et de 3.156 personnes de 18 ans et plus, représentatifs de la population française.

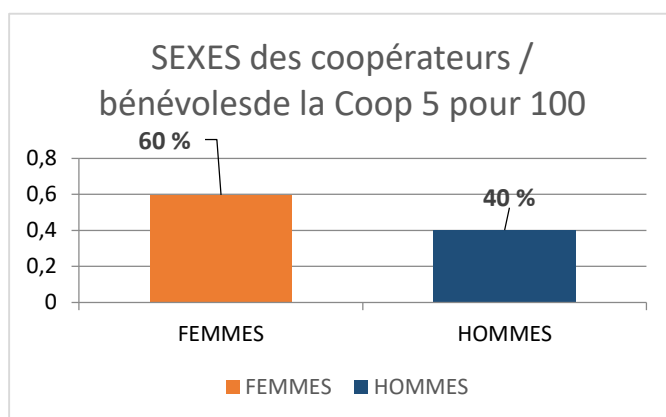
À la lecture de ce graphique, nous remarquons que les profils des bénévoles tendent vers une parité au profit des femmes en 2013. Inversement, nous constatons une légère baisse de la participation des femmes en 2016.

Par ailleurs, dans une étude du centre d'analyse stratégique qui a été réalisée en septembre 2011, nous avons relevé que généralement les femmes ne s'investissent pas dans les mêmes domaines que les hommes. De même, les positions qu'elles occupent dans les bureaux des associations sont majoritairement des mandats en tant que secrétaire avec 57% et seulement, 31% en tant que présidente.

→ À partir de ces statistiques et de ceux réalisés pour la Coop 5 pour 100, afin d'en déduire un échantillon adapté à la population globale des coopérateurs, nous avons estimé que le taux de participation était plus élevé pour les femmes avec 60% et 40 % pour les hommes. J'ai réalisé une étude succincte, à partir du fichier des 227 souscripteurs de la SCIC Coop 5 pour 100, pour en déduire des pourcentages en termes de sexes et de classes d'âge. Ensuite, je me suis basée sur les profils des personnes interrogées dans le cadre de mes

entretiens semi-directifs pour en déduire les lieux de vie, le niveau d'études et les statuts professionnels.

Figure 2 : Graphique en pourcentage des Coopérateurs / bénévoles de la COOP 5 pour 100 sur la comparaison de la proportion de bénévoles selon le genre : homme versus femme

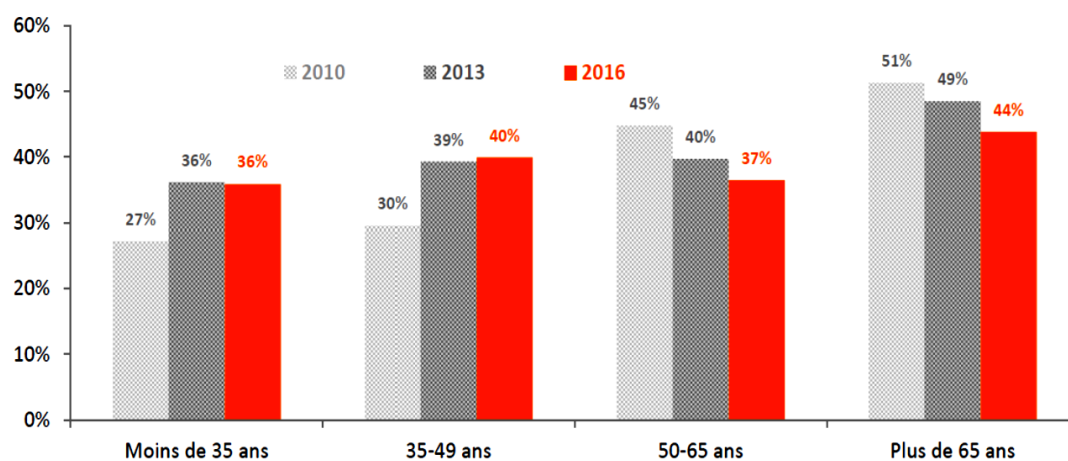


→ Concernant la répartition des fonctions, la Coop 5 pour 100 s'assure d'une mixité et d'une égalité entre homme et femme sur les mandats à responsabilité. Ceci peut être motivant pour des femmes qui seraient intéressées de faire du bénévolat au sein de la COOP. Nous considérons être un critère attractif et de fidélisation.

Figure 3 - Graphique en pourcentage sur les comparaisons longitudinales du taux de bénévoles selon les classes d'âge

En fonction de l'âge

Graphique 3 - Donnent du temps gratuitement pour les autres ou pour contribuer à une cause, en dehors de l'aide apportée au sein de leur famille (ascendants, enfants, petits-enfants...)



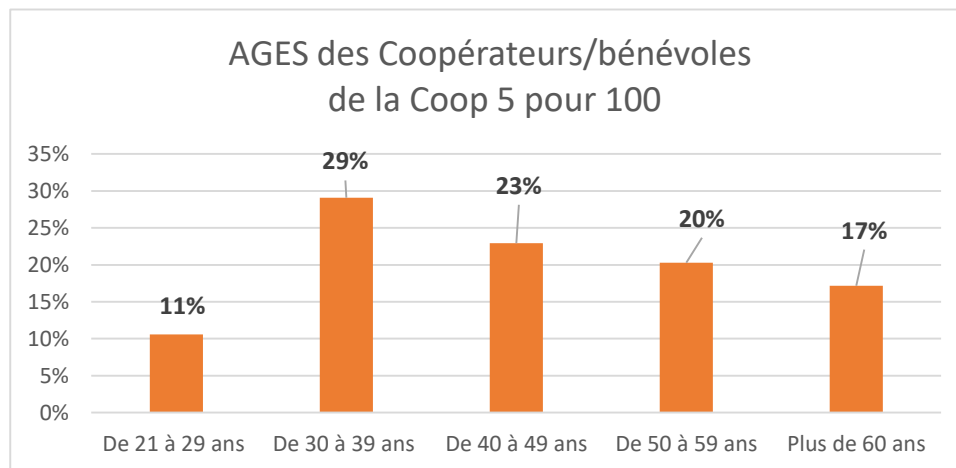
Sources : Enquêtes IFOP pour France Bénévolat et Recherches & Solidarités. Panels de 2.107 personnes en 2010, de 3.308 personnes en 2013 et de 3.156 personnes de 18 ans et plus, représentatifs de la population française.

Concernant l'âge des bénévoles, entre 2010 et 2016, nous remarquons un net rajeunissement de la population. À l'inverse, nous constatons un léger retrait des seniors.

Pour certains, ils ont fait le choix de diminuer le temps qu'ils accordaient à leurs engagements associatifs au profit de leurs activités personnelles qu'ils tendraient à se développer davantage. Et en particulier, dans le cadre de la solidarité familiale, qui devient de plus en plus nécessaire dans un contexte économique difficile voire « maussade ».

Pour les autres, il semblerait qu'ils soient démotivés face à certains blocages qui n'évoluent pas et souhaitent également diminuer le poids de leurs responsabilités envers les mandats qu'ils occupent dans leurs structures, majoritairement associatives.

Figure 4 : Graphique en pourcentage des Coopérateurs de la Coop 5 pour 100 sur la comparaison de la proportion de bénévoles selon la classe d'âge



L'âge moyen des Coopérateurs / bénévoles de la COOP 5 pour 100 est de 45 ans

→ Concernant l'âge des coopérateurs, on s'aperçoit que les résultats diffèrent de ceux des bénévoles en général. En effet, à la coop 5 pour 100, la population la plus représentée est celle **des 30-39 ans**. Dans le cadre de notre étude, nous en préciserons les raisons.

À l'opposé des statistiques de la population globale, nous constatons que les retraités ne sont pas la principale population de bénévole à la COOP, ils arrivent même en avant-dernier.

Le premier point commun entre les résultats des deux études concerne la population des plus jeunes de 21 à 29 ans qui correspond à la tranche d'âge la moins représentée. À ce sujet, nous aborderons dans les préconisations pour la démarche d'attractivité et de

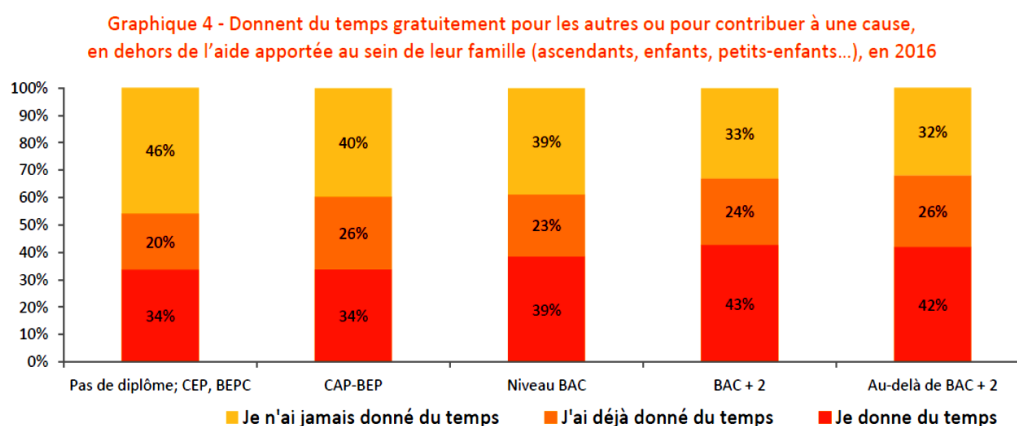
fidélisation, les pistes de solution pour attirer plus de jeunes. À l'inverse, ce constat nous amène également à penser que leur faible représentativité au sein des bénévoles de la COOP peut aussi être un avantage, car l'équipe d'animation de la COOP perd moins d'énergie avec des bénévoles qui ne se caractérisent pas par leur volatilité et leur esprit de « zappeur ».

Au sujet du souhait des personnes de plus de 60 ans de ne pas avoir de responsabilités, les résultats de notre enquête de terrain confirment cette tendance. En effet, sur les quatre personnes interrogées de plus de 65 ans, trois nous ont précisé ne pas vouloir prendre un mandat à responsabilité et préfèrent « laisser la place aux jeunes ».

Figure 5 - Graphique en pourcentage sur les comparaisons du taux de bénévoles selon le niveau d'étude, le temps alloué et l'historique de l'engagement

Selon la formation

Le graphique suivant présente les résultats de l'année 2016, ventilant celles et ceux qui donnent du temps (39% en moyenne), celles et ceux qui n'en donnent plus aujourd'hui mais qui en ont déjà donné (24%) et celles et ceux qui n'en ont jamais donné (37% en moyenne).



Sources : Enquêtes IFOP pour France Bénévolat et R&S. Panel de 3156 personnes de 18 ans et plus, représentatif de la population française.

Le niveau d'études influe de moins en moins sur l'engagement bénévole en général (informel, associatif, etc.). Par contre, dans le cadre du bénévolat associatif, le niveau d'études influe sur l'engagement bénévole. Selon, Dominique THIERRY, cité par BAZIN & MALLET (2016, P. 13)³⁷ le Président d'honneur de France Bénévolat, le fait que les personnes

³⁷ BAZIN C. et MALLET J., La France Bénévole en 2016, *Recherches et Solidarités*, 2016, p.13 [http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf], consulté le 5 novembre 2016

les moins diplômées s'engagent moins dans le bénévolat peut s'expliquer pour plusieurs raisons : « ils cumulent souvent d'autres difficultés : emplois difficiles ou précaires, chômage, capital social plus limité. Ce résultat, pas nouveau nous interpelle fortement si on se réfère à l'un des slogans préférés de France Bénévolat « le droit au bénévolat pour tous » ! Ce droit ne s'exerce pas dans les faits. Outre les raisons globales évoquées ci-dessus, on peut aussi ajouter :

- la pression du développement des compétences (« professionnalisation des associations »),
- la nécessité de maîtriser les outils de l'informatique et du WEB,
- quand on est dans la galère, il faut d'abord s'occuper de soi avant de s'occuper des autres ».

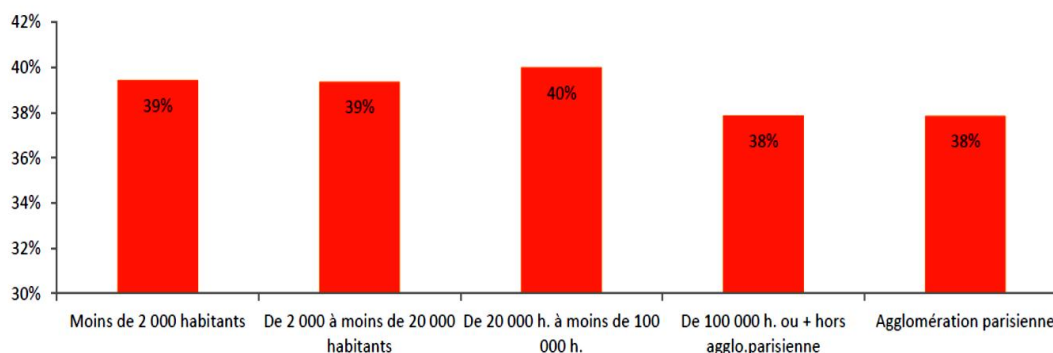
→ Le niveau d'études, notre enquête de terrain nous a permis d'interroger 15 coopérateurs / bénévoles de la Coop 5 pour 100 et grâce à ces échanges, nous avons relevé avec intérêt que sur 15 personnes, 2 seulement n'avaient pas le niveau bac. Ce phénomène peut être expliqué par l'hypothèse avancée par Dominique THIERRY selon laquelle, les moins diplômés s'engagent moins dans le bénévolat en raison de leurs éventuelles difficultés socioprofessionnelles.

Figure 6 - Graphique en pourcentage du taux de bénévoles selon la taille de l'agglomération de leur lieu résidence, en 2016

Selon le type d'agglomération

Le graphique suivant présente la proportion des personnes qui donnent du temps gratuitement, selon la taille de l'agglomération de leur lieu de résidence

Graphique 5 - Donnent du temps gratuitement pour les autres ou pour contribuer à une cause, en dehors de l'aide apportée au sein de leur famille (ascendants, enfants, petits-enfants...), en 2016.



Source : Enquête IFOP 2016 pour France Bénévolat et R&S. Panel de 3156 personnes de 18 ans et plus, représentatif de la population française.

Selon ces résultats, nous observons qu'il n'existe pas d'importantes différences dans l'engagement des bénévoles en fonction de la taille des agglomérations.

Par contre, nous pouvons conclure que les agglomérations de taille moyenne semblent favoriser davantage l'engagement. Les auteurs du rapport expliquent que ce constat peut être expliqué par la variété du tissu associatif, qui serait plus important en milieu urbain que rural. Enfin, nous remarquons que le taux d'engagement des bénévoles ne semble pas être impacté par une urbanisation trop forte, qui pourrait avoir tendance à réduire le temps disponible pour un engagement bénévole et qui favoriserait l'anonymat.

→ La seule information pertinente que nous pouvons apporter par rapport à notre sujet d'étude, les coopérateurs / bénévoles de la Coop 5 pour 100, est qu'ils habitent tous sur le territoire de la Communauté Urbaine de Caen La Mer et la majorité vivent sur Caen même. Ce qui rejoint l'hypothèse présentée par Jacques ION, selon laquelle la proximité de son domicile est devenue un critère de choix de(s) mission(s) bénévole(s).

Par rapport à la taille de la ville de Caen, nous pensons que sa superficie n'est pas en jeu pour encourager l'engagement des bénévoles, mais que c'est davantage l'aspect atypique et innovant du projet, les valeurs du projet et la diversité des activités qui attirent les bénévoles.

Figure 7 - Tableau en pourcentage de comparaison des taux d'engagement des bénévoles en France selon leur catégorie socioprofessionnelle, entre 2010 et 2013

Comparaison des taux d'engagement en fonction de la catégorie socio-professionnelle :

	2010	2013
Taux d'engagement bénévole en France	36%	40%
Actifs	30%	37%
Retraités ou préretraités	51%	48%
Demandeurs d'emploi	27%	40%
... Dont primo demandeurs d'emploi	45%	30%
Collégiens, lycéens, étudiants	32%	39%
Hommes ou femmes au foyer (inactifs volontaires)*	35%	46%

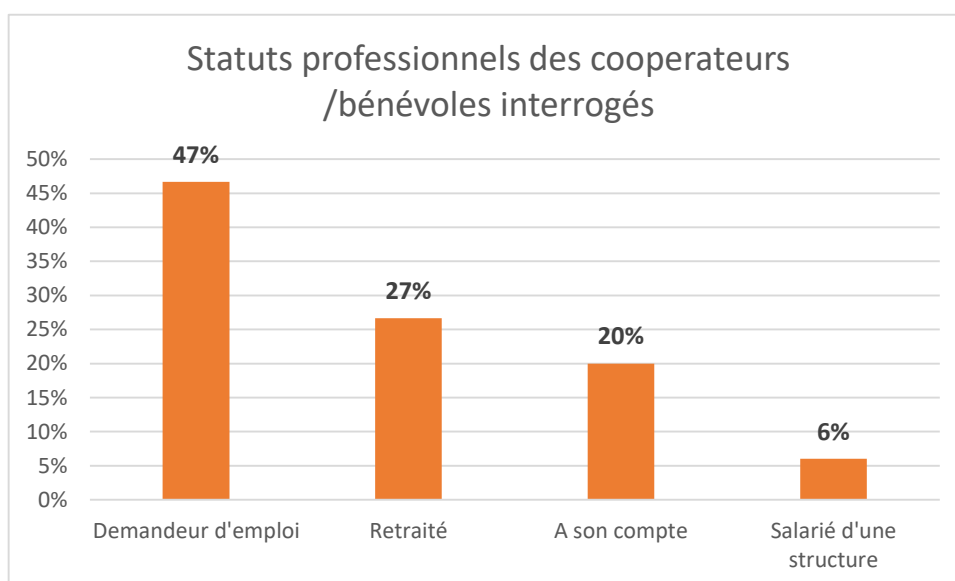
Selon une enquête de France Bénévolat sur les catégories socioprofessionnelles des bénévoles, nous notons une augmentation de bénévoles en recherche d'emploi ; ce qui nous

semblerait logique en raison de la crise économique et donc de l'augmentation majeure du nombre total de demandeurs d'emploi.

→ Concernant les profils des bénévoles réguliers que nous retrouvons au sein de la Coop 5 pour 100 et plus particulièrement ceux interrogés dans le cadre de nos entretiens semi-directifs, nous relevons que nous avons de nombreux demandeurs d'emploi, mais aussi des personnes qui sont en reconversion professionnelle dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, parmi lesquelles certaines sont également engagées dans des projets de formation.

Voici un graphique représentatif des statuts professionnels des 15 Coopérateurs / bénévoles interrogés :

Figure 8 - Tableau en pourcentage de comparaison des statuts professionnels des Coopérateurs / bénévoles interrogés de la COOP 5 pour 100



Ces résultats rejoignent ceux de l'étude de BAZIN et MALLET (2016) ; les principales populations qui sont bénévoles à la Coop 5 pour 100 sont soit des personnes en recherche d'emploi ou à la retraite. Pourtant, la limite de mon étude réside dans mon choix qui a été d'interroger les bénévoles les plus présents à la COOP donc automatiquement ceux qui ont du temps.

3.2 Les perceptions et les motivations des bénévoles

L'objectif de cette sous-partie est de définir et de présenter les perceptions et les motivations des bénévoles en général et ce, dans le but de faire émerger les principes clés d'une démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles de la Coop 5 pour 100. Concernant le terme « perception », nous souhaitons y apporter une clarification au sens que nous lui donnons : « *la perception correspond à une idée, à une compréhension plus ou moins nette de quelque chose* »³⁸.

Bien comprendre les perceptions et les motivations de ses bénévoles est une démarche essentielle avant d'envisager la création d'outils de ciblage, de recrutement, de gestion et d'animation du bénévolat. Cette démarche est confirmée par les auteurs Marie COUSINEAU & Sébastien DAMART (2014, P. 5)³⁹ dans leur article sur le management des bénévoles : « *comme le rappelle CHAUVRIERE [2007], un excès d'adoption des pratiques de gestion engendre l'altération du mouvement associatif. C'est une des raisons pour lesquelles, avant même la mise en place d'outils de gestion, il semble intéressant de mener une réflexion sur les bénévoles, au niveau « de leurs attentes, de leur rapport à la mission de l'organisation et de la place de leur action dans la chaîne de valeur de l'association* » [Avare et Eynaud, 2008, p.169] ».

Dans un premier temps, afin de mieux comprendre les mutations de l'engagement bénévole, nous proposons de mettre en exergue certains résultats des enquêtes de France Bénévolat et Recherches et Solidarités que nous jugeons être riches d'informations. En termes d'engagement, nous notons que la population bénévole des structures se compose principalement de deux types de bénévoles, d'une part, un noyau dur de bénévoles réguliers qui est marqué par une baisse relative en nombre et, d'autre part, des bénévoles qui se caractérisent par une présence plus irrégulière et moins investie.

Le bénévolat est aujourd'hui davantage suscité par des motivations individuelles, l'action doit être prédominante dans la mission avec des résultats immédiats et doit se situer

³⁸ Larousse, [<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/perception/59399>], consulté le 3 décembre 2016

³⁹ COUSINEAU M. et DAMART S., Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française, 2014, p5, [http://www.cdtm75.org/spip.php?page=notice&id_cequitnotice=1013], consulté le 30 novembre 2016

à proximité de chez soi. En résumé, l'engagement bénévole est moins engendré par des raisons idéologiques.

Pourtant, si les motivations qui sont à l'origine de l'engagement bénévole ne sont plus uniquement portées par la défense de valeurs et de principes, il apparaît que notre contexte économique actuel joue un rôle dans les comportements d'engagement des bénévoles. En effet, nos six dernières années ont été marquées par de fortes mutations économiques, sociétales et politiques ; ce qui a participé à une certaine prise de conscience dans l'esprit des bénévoles qui souhaitent davantage s'impliquer personnellement et collectivement dans la construction de la société. En effet, ils ont « envie d'agir » et ne souhaitent plus se sentir impuissants face aux changements qu'ils subissent.

Selon la majorité des bénévoles interrogés (BAZIN & MALLET, 2016, p. 5)⁴⁰ :

« le bénévolat n'est plus seulement un acte personnel de soutien ou de résistance face à la crise, mais aussi un levier de transformation et d'action pour en sortir, ouvrir de nouveaux horizons, apporter de nouvelles solutions. En bref, les bénévoles par leur nombre et leur influence ont conscience d'occuper une position plus centrale et d'être de vrais acteurs du changement ».

De plus, ils défendent davantage les notions de citoyenneté comme les valeurs de solidarité.

Ce constat nous amène à nous interroger sur leur posture : *sont-ils des bénévoles ou bien des militants ?*

À cette prise de conscience s'ajoute également un élément important : la recherche consciente ou inconsciente de contrepartie. Par exemple, le souhait de ne pas être uniquement utile en donnant de son temps, mais surtout d'être professionnel et compétent en mettant à disposition ses compétences. Ils souhaitent également que leur bénévolat soit un moyen d'acquérir de nouvelles compétences et souhaitent être reconnus par l'octroi de responsabilités. Ils s'intéressent également à la notion de transmission de leur savoir et savoir-faire aux prochains bénévoles.

⁴⁰ BAZIN C. et MALLET J., La France Bénévole en 2016, *Recherches et Solidarités*, 2016, p.5 [<http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>], consulté le 6 novembre 2016

Concernant l'une des populations bénévoles émergentes depuis quelques années - les demandeurs d'emploi - nous avons relevé que leurs principales motivations sont de :

- mettre à profit leur temps libre en respectant leurs valeurs et en étant actif,
- développer leur réseau social afin de faire émerger des opportunités d'emploi éventuelles, acquérir de nouvelles compétences,
- reprendre confiance en soi, car la perte d'un emploi et la durée de chômage ont des impacts généralement négatifs en termes d'estime de soi,
- et enfin, le bénévolat permet d'enrichir son curriculum vitae.

→ L'ensemble de ces attentes nous amènent à nous interroger sur la pertinence de communiquer sur ces contreparties. Est-ce qu'il serait pertinent d'utiliser ces apports comme source de motivation dans la communication de la Coop 5 pour 100 pour attirer de nouveaux bénévoles ? Ou simplement garder à l'esprit cet aspect important pour favoriser la fidélisation. En résumé, il est question d'anticipation. Anticiper sur les attentes des futurs et des bénévoles actuels.

En complément à cette étude et pour consolider les résultats cités ci-dessus, nous avons fait le choix de vous présenter également l'analyse des représentations des bénévoles à partir d'une compréhension des motivations, des accélérateurs et des freins à l'engagement bénévole qui ont été étudiés en 2011 par deux chercheurs du laboratoire Cerlis / CNRS de l'université Paris Descartes : R. SUE & J.-M. PETER (2011)⁴¹. Ces travaux nous apportent des données qualitatives, celles-ci ayant été collectées à partir d'entretiens non directifs.

Les résultats de cette étude ont permis « *d'affirmer à partir des transformations de l'engagement, trois grands pôles de motivation, satisfaits à des degrés divers par l'association : celui du sens et de la reconnaissance, celui de la compétence, celui de l'affiliation et de la reliance* » (R. SUE & J.-M. PETER, 2011, p. 8).

À travers leur étude, les chercheurs ont constaté plusieurs mutations des motivations (qui correspond à leurs demandes de contrepartie) des bénévoles qui sont à l'origine d'une nouvelle forme d'engagement et qui se caractérisent de la manière suivante :

⁴¹ SUE R. et PETER JM., Intérêts d'être bénévole, 2011, [<http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/docs-vie-labos/interet-etre-benevole.pdf>], consulté le 15 novembre 2016

- L'émergence d'un phénomène qu'ils appellent « *l'individualisme relationnel* » qui prend forme dans la réalisation de soi et dans laquelle, la notion de plaisir est devenue prépondérante à défaut des notions de devoir et de l'altruisme pur.
- À titre de « contre don », les bénévoles sont en quête d'acquisition de compétences transversales et techniques. Ils sont en attente d'un retour sur investissement. Ils ont également relevé que le bénévolat avait tendance à se professionnaliser et qu'à ce titre, la population jeune appréhende le bénévolat comme un outil de professionnalisation. Ce type de fonctionnement s'apparente à de l'utilitarisme.
- La place du collectif a évolué, elle est désormais liée à la recherche « *d'un sentiment d'appartenance à un réseau et à une représentation autonome du collectif ou de l'organisation, tout particulièrement lorsque ceux-ci s'expriment sur la place publique* » (R. SUE & J.-M. PETER, 2011, p. 27).

Finalement, les auteurs de cette étude expliquent que l'intérêt du bénévole n'est pas unique, mais bien au contraire qu'il se compose de diverses sources de motivation. Ils abordent aussi la question de la notion de liberté, devenue essentielle aux yeux des bénévoles actuels. Cette quête individuelle de liberté sera certainement en conflit avec les contraintes collectives d'une organisation qui prône le collectif pour l'utilité sociale.

Concernant la Coop 5 pour 100 et en raison de son modèle économique et juridique, il nous semble important de préciser qu'il sera essentiel - pour le bon fonctionnement de la SCIC ainsi que pour s'assurer du bien-être et de l'engagement de ses bénévoles - que ces derniers aient une bonne perception de ses enjeux économiques et stratégiques, mais également de son modèle de gouvernance spécifique. En effet, les bénévoles issus du monde associatif, défendant des valeurs philanthropiques, risquent de se confronter aux enjeux économiques, dont les enjeux commerciaux de la SCIC. Pourtant, « *la SCIC est alors conçue comme un moyen de tisser le lien social, et le bénévolat est tout aussi décisif qu'il l'était dans l'association pour des raisons de viabilité économique comme d'utilité sociale* » (S. EMIN & G. GUIBERT, 2009, paragraphe. 34)⁴².

⁴² EMIN S., GUIBERT G., « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, 2/2009 (n° 30), p. 71-97, paragraphe 34 [https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-2-page-71.htm#anchor_citation], consulté le 3 décembre 2016

Par ailleurs, nous rappelons que les bénévoles de la Coop 5 pour 100 sont aussi sociétaires grâce à l'acquisition de parts sociales : ils sont donc codécisionnaires. Les bénévoles seront les partenaires au sens propre de la réussite économique de la structure ; il est donc important pour les bénévoles, qui décident de s'y investir, qu'ils en prennent conscience et qu'ils soient en accord avec ce principe. Par ailleurs, à ce jour, l'un des principes de la structure de la présente étude est de ne pas avoir de Direction ou d'encadrement intermédiaire. Cette forme de management dit « libre ou d'organisation horizontale » ne s'adapte pas à tous. Pourtant, nous rappelons que l'un des principes du bénévolat est de ne pas avoir de lien de subordination. À ce titre, nous précisons que les bénévoles pourront toujours interroger des bénévoles plus anciens ou des salariés pour comprendre certaines choses ou, pour savoir comment se rendre utile tout en s'autoresponsabilisant. En résumé, chacun participe au bon fonctionnement de l'entité.

Grâce à cette analyse des représentations des engagements des bénévoles et de leurs motivations, nous pouvons désormais aborder les principes clés à respecter dans la mise en place d'une démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles.

3.3 Comment attirer de nouveaux bénévoles et fidéliser les actuels et anciens ?

En amont des principes clés à respecter dans le cadre d'une démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles, il nous semble pertinent d'aborder au préalable les difficultés afférentes à la gestion des bénévoles.

✚ UN ACCROISSEMENT DU BESOIN EN COMPÉTENCES QUI PREND LE PAS SUR LA NOTION DE BONNE VOLONTÉ :

Aujourd'hui avec la crise, la raréfaction des subventions, une augmentation de la concurrence, une instrumentalisation émergente, la gestion de nouveaux outils de communication dont les réseaux sociaux, les organisations ont besoin de bénévoles disposants de compétences de plus en plus pointues. Aussi, elles ont tendance à mettre de côté les personnes qui sont prêtes à donner de leur temps et de leur bonne volonté, elles craignent d'avoir des bénévoles amateurs qui agissent plus par pulsion et sur le court terme.

Le risque majeur de ce type de sélection est l'exclusion de citoyens éloignés de l'emploi et à la recherche d'utilité sociale, ce qui ne correspond absolument pas aux valeurs du projet de la COOP 5 pour 100.

Pourtant dans les faits, j'ai pu constater à plusieurs reprises et malheureusement faire preuve moi-même d'un manque de patience avec des personnes qui sont dans une situation d'isolement absolu, alors que la Coop 5 pour 100 est devenue le seul endroit où ils peuvent avoir des échanges. Généralement d'ores et déjà marquées par ce manque d'échanges interpersonnels, il peut arriver que ces personnes n'aient plus les aptitudes ou les comportements attendus selon les règles sociales implicites régissant les interactions du quotidien (en référence aux scripts de la vie courante) et d'un environnement collectif.

 LES ZONES GRISES ENTRE BÉNÉVOLES ET SALARIES (S. KNEUBÜHLER, G. ELLOY & J. MENGIN, 2004)⁴³:

Il existe plusieurs types de problèmes récurrents entre les salariés et les bénévoles :

- la définition des rôles de chacun,
- la répartition du pouvoir et de l'équilibre,
- les perceptions et les représentations réciproques : entre l'image de la compétence pour les salariés et celle de la générosité pour les bénévoles,
- des attentes et des demandes différentes entre les salariés et les bénévoles,
- le conflit entre les perceptions des bénévoles des valeurs de la structure et leurs représentations des outils de management (M. COUSINEAU & S. DAMART, 2014),⁴⁴
- un débat sociétal avec l'accroissement du nombre de chômeurs et le développement du bénévolat,
- l'existence de problèmes juridiques de positionnement des bénévoles sur le marché du travail. Il est essentiel pour les responsables de structures qui accueillent des bénévoles d'apporter une extrême vigilance par rapport à l'animation des bénévoles et des différences avec le salariat, car il existe un risque majeur de requalification en salariat si certains des principes de base du bénévolat ne sont pas respectés,

⁴³ KNEUBÜHLER S., ELLOY G. et MENGIN J., « Zones grises entre bénévoles et salariés », *La Tribune fonda*, 2004, n°170

⁴⁴ COUSINEAU M. et DAMART S., *Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française*, 2014, [http://www.cdtm75.org/spip.php?page=notice&id_cequitnotice=1013], consulté le 30 novembre 2016

- la difficulté de la gestion des ressources humaines à partir du moment où il y a des salariés et des bénévoles. Les premiers peuvent être managés tandis que pour les seconds, on parle davantage d'animation, mais il ne faut surtout pas instaurer de lien de subordination et, au contraire de favoriser la liberté de l'engagement bénévole.

 UN RAPPORT CRITIQUE AU BENEVOLAT (S. EMIN, G. GUIBERT, 2009)⁴⁵ :

Certains responsables de SCIC sont totalement opposés à l'idée du bénévolat au sein de leurs structures. Pour eux, le bénévolat au sein d'une SCIC est perçu comme : une exploitation d'une main d'œuvre gratuite dans le but de justifier l'utilité sociale, mais la véritable raison est le manque de ressources financières pour avoir recours au salariat.

Face à l'ensemble de ces difficultés, il sera essentiel pour une SCIC qui souhaitera accueillir et fidéliser ses bénévoles de faire preuve d'anticipation, en ayant au préalable entamé une réelle réflexion sur la démarche d'attractivité et de fidélisation. Celle-ci devra être personnalisée et adaptée aux différents profils et attentes de ses bénévoles. Elle devra également favoriser la mobilisation et le partage entre les différents acteurs de la SCIC. Dans cette optique, nous avons fait le choix de vous présenter les principes clés à respecter pour mettre en place une politique d'animation efficiente en direction des bénévoles.

La position portée par Dominique THIERRY (l'ancien président national de France Bénévolat) à ce sujet a été mise en exergue par l'associathèque.fr⁴⁶ :

« la prétendue infidélité des bénévoles est souvent le fait de bénévoles déçus par l'ambiance, l'animation insuffisante, des comportements de "petits chefs", une gouvernance trop monoculturelle ou insuffisamment renouvelée, des signes de reconnaissance réduits à leur portion congrue, etc. Il a ainsi développé la théorie des six piliers des bonnes pratiques de gestion des bénévoles selon laquelle un maillon faible met en cause la solidité de l'ensemble des dispositifs et des pratiques. Ces six piliers sont les suivants : la

⁴⁵ EMIN S., GUIBERT G., « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, 2/2009 (n° 30), p. 71-97, paragraphe 38 [https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-2-page-71.htm#anchor_citation], consulté le 4 décembre 2016

⁴⁶ « Les motivations », *Qu'est-ce qu'un bénévole*, [<https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/motivation-benevoles.html>], consulté le 6 décembre 2016

clarification des besoins, l'accueil des bénévoles, l'intégration des bénévoles, la formation des bénévoles, l'animation des bénévoles, la reconnaissance des bénévoles ».

À partir de la théorie « des six piliers des bonnes pratiques de gestion des bénévoles » de D. THIERRY, nous proposons de dresser une liste non exhaustive de recommandations:

- ✓ S'assurer du bon accueil des nouveaux bénévoles : leur présenter le projet, les activités, les valeurs de la structure, les objectifs et les personnes qui s'y engagent. Bien identifier et expliquer le rôle du bénévole, les objectifs du projet sur lequel, il s'engagera et ses limites.
- ✓ Il sera également pertinent de lui expliquer les raisons pour lesquelles le choix de la forme juridique SCIC a été fait. De passer du temps sur son modèle de gouvernance. De lui détailler les caractéristiques et enfin d'aborder la question des enjeux économiques et stratégiques de la Coop 5 pour 100.
- ✓ Prendre en compte les besoins des bénévoles : il est essentiel d'écouter et d'être attentif aux attentes / aux contreparties recherchées des bénévoles. Il faut également s'interroger en cas de départ d'un bénévole et se remettre en question.
- ✓ Savoir anticiper les attentes des bénévoles suite à des échanges et une écoute active de leurs besoins et motivations.
- ✓ Ouvrir ses portes à toutes les bonnes volontés et ne pas être à la recherche que de compétences pointues. Si c'est le cas, il faut favoriser le salariat. À ce sujet, le principe de la Coop 5 pour 100 est de laisser le choix aux nouveaux bénévoles d'utiliser les compétences déjà acquises ou bien au contraire de s'investir dans de nouvelles activités pour acquérir de nouvelles compétences.
- ✓ Formaliser l'engagement avec l'élaboration d'une convention d'engagement personnalisée et la signature de la charte des bénévoles.
- ✓ Encourager les parrainages et la cooptation en cas de départ d'un bénévole, il doit s'engager à trouver lui-même son futur remplaçant et pour lequel, il s'occupera de son intégration.
- ✓ Intégrer les nouveaux bénévoles : favoriser la mise en place de binômes entre ancien et nouveau et rappeler la responsabilité du bénévole dans la réussite du projet.

Responsabiliser les personnes favorise leur motivation et cela passe également par l'acquisition de part sociale et d'un siège au collège des bénévoles qui participent aux prises de décision.

- ✓ Adapter sa stratégie d'animation et de fidélisation en fonction des différents niveaux de disponibilités des bénévoles.
- ✓ Favoriser la formation et l'acquisition de nouvelles compétences transversales et techniques sont des moteurs de motivation pour de nombreux bénévoles. À ce titre, il faudra être attentif à s'assurer de la montée en compétences des bénévoles et de la bonne adéquation entre les tâches qui leur seront confiées et leur rôle.
- ✓ Encourager l'animation des bénévoles au quotidien en instaurant de la convivialité et du partage. S'assurer au quotidien du bien être des bénévoles et placer la notion de plaisir dans l'exercice des activités. Pour cela, nous conseillons d'organiser des moments conviviaux de détente et d'échanges entre les différents acteurs.
- ✓ Respecter la liberté des bénévoles.
- ✓ Utiliser les outils mis en œuvre par le gouvernement pour valoriser l'engagement des bénévoles. À ce titre, nous encourageons la structure à utiliser les outils suivants : le passeport compétences, le compte engagement citoyen, la VAE (Validation d'Acquis et d'Expériences).
- ✓ Savoir remercier et encourager les bénévoles : la reconnaissance au quotidien.
- ✓ Valoriser et faire reconnaître l'engagement des bénévoles dans le cadre d'évènements publics et politiques où la communication est essentielle.

Dans le cadre de la Coop 5 pour 100, les fondateurs respectent l'ensemble de ces préconisations et, au-delà du mode de gouvernance partagé et des collèges afférents, ils favorisent l'implication des bénévoles dans les prises de décisions à travers la participation et la prise de parole au sein de groupes de travail. À ce titre, rappelons que l'objectif premier de la Coop 5 pour 100 est de placer l'Homme au cœur du projet.

En termes d'attractivité, la démarche de la Coop 5 pour 100 est la communication via à l'organisation d'évènements en présence de la presse, ce qui favorise la lumière sur le projet et attire de nouveaux bénévoles. Les fondateurs organisent également fréquemment des portes ouvertes pour faire découvrir l'avancement du projet et également pour favoriser

les nouvelles rencontres et échanges. En termes d'outils de communication, l'équipe de la Coop 5 pour 100 s'assure d'être très présent sur les réseaux sociaux : le blog de la COOP, leur page Facebook et les news letters. La mise en place et l'ouverture de groupes de travail par thématique, qui s'organisent de manière hebdomadaire, est également un excellent moyen d'attractivité pour l'intégration de nouveaux bénévoles. Ils participent aussi à des événements extérieurs liés à leurs principes et valeurs et leur secteur, tels que : le mois de l'économie sociale et solidaire, le développement durable, l'autre marché. À cet effet, nous avons interrogé des personnes choisies au hasard et nous leur avons demandé si elles avaient déjà entendu parler du projet de la Coop 5 pour 100. Nous nous sommes aperçus que ce projet, citoyen et innovant, connaissait une forte notoriété, ce qui peut sembler surprenant, car la structure n'est pas encore en activité, mais toujours en l'état de « mode projet ». Ce constat est également la preuve que la communication de la Coop 5 pour 100 fonctionne et qu'elle attire un grand nombre de curieux qui se transforment, pour certains, en bénévoles.

4. SYNTHÈSE DE LA PARTIE CONTEXTUELLE :

Dans le cadre de cette revue de littérature, nous avons abordé les principales composantes de la Coop 5 pour 100 à travers plusieurs théories qui concernent **le secteur de l'économie sociale et solidaire** en particulier, le statut de **SCIC** ainsi que les thématiques de **la gouvernance démocratique** et du **bénévolat**.

L'historique et l'état des lieux du secteur de l'économie sociale et solidaire nous a permis de mieux comprendre son contexte de création et les raisons de son développement. Concernant notre sujet de mémoire, les points essentiels qui seront à relier aux discours des interviewés seront les raisons qui ont motivé son émergence et son développement, mais aussi les principes clés qui ont été définis par Bernard EME et Jean-Louis LAVILLE (2006).

Nous retrouverons ces principes à travers l'ensemble de notre analyse et en particulier, parmi les réponses sur les valeurs, l'utilité du projet, son ancrage local, les motivations des bénévoles pour rejoindre le projet, son modèle économique et sa gouvernance démocratique et enfin, dans les plus-values de la Coop 5 pour 100 par rapport à d'autres structures de l'ESS. Les facteurs qui sont à l'origine du secteur de l'ESS seront également abordés avec des thèmes tels que la solution à notre société consumériste, l'idée

de replacer l'homme au centre des décisions et pour finir, la volonté d'encourager des initiatives dont le leitmotiv n'est pas l'argent.

La partie qui concerne les enjeux économiques de ce secteur apportera une base de réflexion par rapport aux réponses des personnes interrogées et nous permettra de vérifier s'ils maîtrisent ses enjeux et leur caractère spécifique avec notamment les thèmes sur : la concurrence, la loi de l'économie sociale et solidaire du 21 juillet 2014, la raréfaction des subventions, le désengagement de l'état sur certaines problématiques, la place du bénévolat dans la viabilité économique de ces structures, la création d'emploi et sa capacité à innover.

L'étude de la forme juridique Société Coopérative d'Intérêt collectif nous permettra de comparer les connaissances des Coopérateurs / bénévoles interrogés à sa définition et à ses caractéristiques. Nous tenterons également de vérifier s'ils maîtrisent les raisons du choix de ce statut.

La deuxième partie de cette revue de littérature concerne les concepts du bénévolat et de l'engagement, intégrant son historique et des essais de définition. À partir de ces connaissances, nous tenterons de relier les manières dont les interviewés appréhendent ces concepts à la littérature. Nous espérons également que la majorité des coopérateurs / bénévoles aient conscience que le bénévolat est un réel enjeu économique et stratégique pour la Coop 5 pour 100 et c'est pour cela, que nous abordons la question de la valorisation économique du bénévolat dans cette partie. Nous tenterons avec l'aide des interviewés de répondre aux questions : quels sont les risques de la place accordée au bénévolat dans le modèle économique de la COOP ? Et, comment s'assurer d'un engagement des bénévoles dans la régularité et dans la durée ?

Enfin, la dernière partie de cette revue de littérature nous amène à nous interroger sur les principes clés à respecter en vue d'une démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles. À ce stade, dans le cadre de nos entretiens, nous ferons un rappel à la définition de MAUSS sur « le don et le contre don » pour interroger les bénévoles sur leurs attentes en termes de contreparties en retour de leur contribution. Nous étudierons également les profils des bénévoles à partir d'une étude approfondie qui a été réalisée en 2016 et, nous tenterons de les relier à ceux de coopérateurs de la Coop 5 pour 100 pour en déduire les

points communs et les différences. Dans le cadre des 15 entretiens réalisés pour cette étude, les réponses aux questions sur leur identité en général concerneront cette thématique.

Nous concluons ce paragraphe sur une analyse d'une démarche efficiente d'animation et de gestion des bénévoles, qui assurera leur engagement dans le temps. Ces bonnes pratiques de gestion des bénévoles seront comparées aux discours des personnes interrogées, ce sera également un moyen de vérifier s'ils considèrent que les fondateurs – coordinateurs de la Coop 5 pour 100 respectent et appliquent ces principes.

CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE et HYPOTHESES

PROBLEMATIQUE

L'objectif de notre étude est d'analyser les perceptions des bénévoles, de la Coop 5 pour 100, sur ses enjeux économiques et stratégiques, mais également de sa démarche d'attractivité et de fidélisation. Ainsi, cette analyse nous permettra de découvrir et de comprendre les représentations que les bénévoles possèdent des défis économiques et stratégiques, auxquels la Coop 5 pour 100 doit répondre. Ensuite, nous procéderons à une catégorisation des perceptions que se font les bénévoles au sujet de la démarche d'attractivité et de la fidélisation de la Coop 5 pour 100.

Notre hypothèse principale est qu'il existe un lien fort entre les profils des bénévoles de la Coop 5 pour 100 qui influent leurs motivations et leurs modes d'engagement. Nous émettons également le postulat que la régularité de leur engagement dans la durée sera notamment influencée par leurs perceptions du modèle économique puis leurs adhésions aux enjeux économiques et stratégiques de cette SCIC. Enfin, nous défendons aussi l'idée qu'ils sont les mieux placés pour partager leurs opinions sur la démarche d'animation des bénévoles et faire des préconisations pour attirer de nouveaux bénévoles et pour fidéliser les actuels.

Pour cela, nous avons fait le choix d'interroger un panel représentatif des bénévoles de la Coop 5 pour 100. Cette sélection sera effectuée en fonction de l'étude des profils et de leurs caractéristiques comme évoquées ci-dessus. L'objectif de notre analyse est de collecter des données qualitatives. Dans cette optique, nous utiliserons le cadre d'entretiens semi-directifs.

HYPOTHESES ET SOUS-HYPOTHESES

Afin d'élaborer notre guide d'entretien, nous nous baserons sur les hypothèses suivantes, qui seront organisées par thématique :

❖ **1^{er} thème : analyse des profils et des motivations des bénévoles de la Coop 5 pour 100**

Nous formulons ici l'hypothèse que les caractéristiques des profils de bénévoles auraient un impact sur leurs perceptions de leur propre engagement.

Afin de tester notre première hypothèse, nous prendrons appui sur les questions suivantes : quelles sont leurs caractéristiques des profils desdits bénévoles ? Quelles sont les raisons qui les ont amenés à s'engager au sein de la Coop 5 pour 100 ? Comment perçoivent-ils leur engagement au sein de la Coop 5 pour 100 ? De quelles connaissances sur les principes clés de l'économie sociale et solidaire et à quel en est leur niveau d'adhésion ? En effet, nous pensons que **leur ralliement à ces fondements favorisera leur fidélisation à la COOP**. Nous pourrions aussi les interroger sur leur manière de voir le projet de la COOP, **est-ce une réelle alternative à notre société consumériste ?** Quelles sont leurs définitions du bénévolat et de l'engagement ? Ont-ils une définition commune ou, en quoi, voient-ils les choses de manière différente ? Est-ce que le fait d'avoir une première expérience de bénévolat modifie leur manière de définir le bénévolat et l'engagement ?

❖ **2^e thème : analyse des perceptions des bénévoles sur les enjeux économiques et stratégiques de la Coop 5 pour 100**

Nous émettons l'hypothèse qu'une bonne compréhension du modèle économique de la structure et de ses principes fondateurs favoriserait l'engagement de la part des bénévoles, qui serait alors « adapté » au mieux à ses enjeux stratégiques.

En vue de tester notre seconde hypothèse, nous nous interrogerons sur les points suivants : comment les bénévoles appréhendent le projet et ses valeurs ? Quelle est, selon eux, l'utilité sociale du projet, comment la perçoivent-ils et à quels besoins du territoire répond-elle ? Est-ce qu'ils connaissent et comprennent le statut juridique de la COOP ? Que pensent-ils de son modèle de gouvernance ? Quels sont, selon eux, les enjeux économiques et stratégiques de la Coop 5 pour 100 ? Est-ce qu'ils sont en accord ou en désaccord avec ces enjeux ? Quelle place donnent-ils à leur engagement dans la réalisation de ces défis économiques et stratégiques ? Comment pensent-ils contribuer au succès de la Coop 5 pour 100 ? **Est-ce que les bénévoles ont conscience de cette hybridation des ressources et de la solidarité entre les activités ? Comment perçoivent-ils ce mode de fonctionnement et, est-**

ce qu'ils l'acceptent ? Concernant le choix de privilégier les circuits courts, **qu'en pensent les bénévoles, adhèrent-ils à cette alternative ? Est-ce que les bénévoles Coopérateurs sont-ils motivés par ces principes de développement durable, de respect de l'environnement et d'utilité sociale ? Est-ce que cela est nécessaire à leur engagement dans la durée ?**

Face à cet accroissement du nombre de salariés dans le secteur de l'ESS, **interrogeons-nous sur la raison pour laquelle le modèle économique de la Coop 5 pour 100 n'est pas uniquement fondé sur le recrutement de salariés, mais aussi et surtout, sur l'engagement d'un large nombre de bénévoles. Est-ce que les bénévoles sont d'accord pour être uniquement bénévoles et pas salariés ? Existe-t-il des conflits entre les bénévoles et les salariés ?**

La concurrence est un enjeu économique important auquel la Coop 5 pour 100 doit se préparer à faire face et à répondre. **Est-ce que les bénévoles ont conscience de ce défi ? Accepteront-ils par exemple de ne pas développer une activité pour ne pas être en concurrence avec une entreprise d'insertion ? Est-ce que les bénévoles de la Coop 5 pour 100 ont conscience de ce paradoxe des pouvoirs publics, entre le fait de diminuer considérablement leur soutien financier, mais tout en voulant s'immiscer dans les prises de décision des structures de l'ESS et en particulier, celle de la Coop 5 pour 100 ? Et comment le perçoivent-ils ?** À ce constat, la question est : **est-ce que les bénévoles ont conscience de ces enjeux économiques, politiques et concurrentiels ?**

Est-ce que la connaissance du statut de SCIC, de son contexte historique de création et de ses caractéristiques par les bénévoles de la Coop 5 pour 100 est nécessaire pour favoriser leur engagement dans la durée ? Est-il nécessaire que les bénévoles de la SCIC Coop 5 pour 100 aient connaissance de ces conditions de financement et des aides institutionnelles éventuelles pour encourager leur engagement dans le temps ? Est-ce que les bénévoles doivent avoir conscience de ces avantages et inconvénients qui incombent à la SCIC ?

Enfin et surtout, ont-ils conscience du poids de leur engagement dans le modèle économique de la COOP ? À ce titre, il sera important d'insister auprès des bénévoles sur l'importance de leur engagement concernant l'utilité sociale de la COOP et ce, afin qu'ils prennent conscience de leurs apports dans le concret. Néanmoins, quels en sont les risques

d'une telle place accordée au bénévolat dans le modèle économique de la COOP ? Et comment s'assurer d'un engagement des bénévoles dans la régularité et dans la durée ?

❖ **3^e thème : analyse de la manière dont les bénévoles appréhendent la démarche d'attractivité et de fidélisation de la Coop 5 pour 100.**

Nous avançons ici l'hypothèse que la façon dont les bénévoles perçoivent la démarche d'attractivité et de fidélisation de la coopérative pourrait influencer sur leur bonne intégration au sein de l'entité ainsi que sur la pérennité de leur engagement en tant que bénévoles.

Afin de tester notre troisième hypothèse, nous nous baserons sur les questions suivantes : comment ont-ils pris connaissance de l'existence de ce projet ? Que pensent-ils de la manière dont ils ont été accueillis et intégrés ? Quelles sont, selon eux, les plus-values de la Coop 5 pour 100 par rapport à d'autres structures pour encourager leur engagement ? Que pensent-ils de la démarche d'animation des bénévoles ? Quelles sont leurs motivations ? Quels sont les « contre-dons » qu'ils peuvent avoir à la Coop 5 pour 100 ? Est-ce qu'il serait pertinent d'utiliser ces apports comme sources de motivation dans la communication de la Coop 5 pour 100 pour attirer de nouveaux bénévoles ? Ou bien serait-il simplement nécessaire de garder à l'esprit cet aspect important pour favoriser la fidélisation ? Est-ce qu'ils se sentent reconnus ? Quelles sont, selon eux, les améliorations à effectuer en termes d'attractivité et de fidélisation ? Concernant l'implication des bénévoles dans le fonctionnement de la COOP et surtout pour favoriser leur investissement dans le temps, il serait pertinent de s'interroger sur la manière de l'encourager.

Finalement, ces trois grandes thématiques génèrent un nombre substantiel de questions, dans l'idéal, il serait pertinent de tenter d'aborder pratiquement toutes ces sous-thématiques présentées sous forme de question dans le cadre de notre enquête de terrain. Ce pourquoi, nous pensons résumer certaines sous-thématiques en questions globales. Par exemple, l'aspect concurrence sera sous-entendu dans la question qui concerne soit le modèle économique ou les enjeux économiques et stratégiques.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE

1. Le contexte

Le contexte dans lequel cette étude a été réalisée était très perturbé. En effet, la Coop 5 pour 100 était domiciliée au « 20 cours Montalivet » à Caen, à proximité de la maison du vélo et ce, depuis un an et demi. Ce hangar de 1800 m² appartient à la ville de Caen et il servait de lieu de stockage pour les structures culturelles de la ville.

À l'époque, en mai 2016 - lors de son installation avec l'aide des adhérents / bénévoles de l'association de préfiguration - les fondateurs de la COOP ont effectué un rangement important du bâtiment. Ils ont ainsi déplacé le stockage des associations et des organisations culturelles dans l'une des parties du bâtiment, d'une superficie de 700 m². Dès lors, il avait été convenu avec la ville de Caen de trouver un autre lieu de stockage pour ces structures, exception faite pour le matériel du Théâtre de Caen. Un bail précaire d'un an avait été conclu entre la ville de Caen et la COOP, au nom de l'association, jusqu'à la création de la SCIC.

Les modalités orales du futur bail avec la SCIC étaient les suivantes :

- d'une durée de 3 ans, car le bâtiment devait être démoli au terme de la période de bail dans le cadre de la nouvelle configuration de la Presqu'île,
- d'une superficie allouée de 1400 m² et ce, en raison du stockage du théâtre de Caen qui refusait d'être déplacé.

Ce bail précaire était une mise à disposition gracieuse de la part de la ville de Caen. Ce qui engendrait une économie substantielle de 24 000 euros par an ainsi que la valeur de la taxe foncière.

Malheureusement, en avril 2017, nous apprenions que la durée du bail avec la SCIC serait diminuée à 2 ans et 3 mois, car la ville de Caen semblait être en négociation avec des promoteurs immobiliers. Ces derniers souhaitant détruire le bâtiment dans les meilleurs délais. De plus, certaines associations culturelles ont refusé de déplacer leur stockage dans un nouveau lieu qui avait été trouvé par le service culturel de Caen. Par conséquent, la ville de Caen a décidé de diminuer également la superficie octroyée initialement de 1400 m² à 1100 m².

Pendant ce temps, la COOP avait collaboré avec un architecte pour déposer un permis de construire - en novembre 2016 - en vue des travaux de mises aux normes et d'aménagement des différentes activités : Ressourcerie, épicerie, café et cantine et bureaux

pour l'équipe de coordination. Ce dépôt de permis de construire avait requis un fort investissement de la part de tous les membres de la COOP. Fin février 2017, le permis de construire avait été accepté et le début des travaux devait commencer en mai 2017 ; en raison du délai de recours de deux mois imposé dans le cadre de tous les permis de construire.

En parallèle, le modèle économique de la COOP avait été réalisé à partir des modalités de départ : 1800 m² de surface et une durée de trois ans. À l'annonce de cette mauvaise nouvelle, il était devenu inconcevable d'accepter ces conditions ; ceci pour deux raisons : de la prise de risque de s'engager sur une durée aussi courte et sur la base d'une superficie bien moins importante. Par ailleurs, les banques avec lesquelles un prêt de 200 000 euros avait été négocié ont *de facto* refusé nos demandes de prêts, au vu de cette durée écourtée. Il nous apparaît important de souligner que - malgré cette durée de trois ans était initialement prévue - l'équipe de fondateurs projetait de pouvoir y rester plus longtemps ; cette zone dans le cadre de la réhabilitation de la presqu'île n'étant pas prioritaire dans les travaux.

Dans ces conditions, en avril 2017, la survie du projet a totalement été remise en question. À cette même période, l'équipe de la COOP a vu le départ d'un des porteurs de projet suivi d'un second, deux mois après. Cette annonce a été difficilement vécue et a fortement impacté la motivation des porteurs de projets, ces derniers s'y investissant depuis plus de deux années : « *nous étions enfin prêts à commencer les travaux !* ».

Pour des raisons financières et une forme d'essoufflement qui s'est instaurée alors chez ces derniers, plusieurs d'entre eux se sont interrogés sur leurs capacités à poursuivre le projet dans un autre bâtiment. La question se posait en ces termes : à savoir s'il était possible d'en trouver un avec la superficie adaptée et surtout à un prix abordable.

Dans ce contexte, l'idée d'organiser des réunions de réflexion sur la suite à donner au projet a émergé. Tous les adhérents et Coopérateurs étaient invités. Les objectifs de ces réunions étaient de faire prendre conscience à l'ensemble des Coopérateurs de la COOP de la gravité de la situation, d'envisager des pistes de solutions potentielles, mais aussi et surtout, de redonner l'envie à des Coopérateurs de s'investir davantage dans la coordination du projet et ce, en raison des départs et de la perte de motivation des porteurs de projet.

Grâce à la mobilisation de tous donc, un regain d'énergie s'est fait jour et, en juin 2017 nous avons trouvé un bâtiment d'une superficie certes inférieure à celle prévue, mais à un tarif très abordable. Le bâtiment de 1 100 m² se situe « route de Trouville » à Caen et son loyer est de 1 400 euros, hors tva et taxes foncières. Ce bâtiment provient du secteur privé et son propriétaire est motivé par l'idée de nous le louer, car il loue déjà un autre bâtiment sur le même lieu à une compagnie de théâtre et un brasseur local. Il pense que notre installation pourra générer une forme de synergie sur le lieu et ainsi, attirer d'autres structures de l'économie sociale et solidaire.

Avant de donner notre réponse, nous avons entrepris une réflexion sur l'aménagement et la mise aux normes du bâtiment. Nous avons rencontré un autre architecte et plusieurs artisans pour évaluer le coût des travaux afférents. Il a été convenu avec le propriétaire de ce bâtiment de lui donner notre réponse définitive fin août 2017 et si oui, de signer une promesse de bail. L'inconvénient que présente cette option est la durée du dépôt de permis de construire et le début des travaux. Le propriétaire nous a proposé de ne pas nous faire payer de loyer jusqu'à l'obtention du permis de construire purgé. Dans ces conditions, si nous acceptons, nous pourrions logiquement débiter les travaux à partir de mars ou avril 2018 et enfin, ouvrir au grand public à l'été 2018. Concernant nos demandes de subvention, nous avons obtenu 42 000 euros auprès de l'ADEME et 70 000 euros qui sont en suspens auprès de la Région. Ce contexte a été très présent dans l'esprit des personnes que j'ai interrogées, essentiellement, sur les questions des freins à la réalisation des enjeux économiques et stratégiques.

Nous pouvons conclure que cette situation a causé de réels biais dans les propos des coopérateurs / bénévoles. Il a également été difficile pour moi de me recentrer sur mon mémoire, en raison des responsabilités qui m'incombent en tant que représentante légale de la SCIC.

2. La population des coopérateurs de la Coop 5 pour 100

Au moment de la passation des entretiens, le nombre total de Coopérateurs s'élevait à 227 personnes. La Société Coopérative d'Intérêt Collectif a été créée le 7 janvier 2017 lors de sa première assemblée générale.

Avant cela, la structure porteuse du projet était une association de préfiguration. Cette association a été créée en décembre 2015 et comptabilisée 380 adhérents. Il nous apparaît opportun de souligner que de nombreuses personnes ont les deux statuts : ils sont à la fois adhérents, mais aussi coopérateurs.

Au final, après la division de ces « doublons » lors de l'établissement de l'échantillonnage de la population de la présente étude, nous avons recensé 476 bénévoles au sein de la COOP. Comme explicité dans le chapitre premier, dès qu'une personne adhère ou acquiert des parts sociales, elle est automatiquement bénévole, car elle s'engage à donner 2H30 par mois de son temps à la structure.

En raison du contexte susmentionné, il a été décidé de mettre en dormance la SCIC. Outre son capital social de 18 900 euros, nous n'avions pas les fonds nécessaires pour la faire vivre, ces derniers étant dépendants de l'octroi des subventions et des prêts. Par conséquent, il a été demandé aux Coopérateurs usagers du groupement d'achat, des ateliers et du magasin de la Ressourcerie d'adhérer de nouveau à la structure pour l'année 2017. De surcroît, le fonctionnement de la COOP perdurera sous le statut d'association jusqu'à l'obtention du nouveau permis de construire, escompté courant mars ou avril 2018.

Afin de choisir un échantillon qui serait le plus représentatif de la population totale des Coopérateurs, j'ai réalisé des statistiques en termes de sexe, d'âge et de participation aux groupes de travail. Ces résultats sont également présentés dans la partie n° 3 du chapitre 1.

3. L'échantillon

La population ciblée : nous avons opté pour un panel de **15 Coopérateurs / bénévoles** afin d'obtenir des résultats variés et représentatifs.

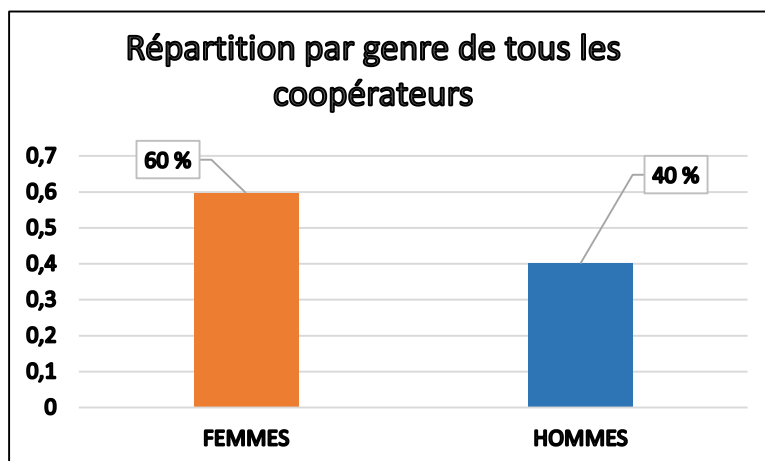
En théorie, nous devons arrêter les entretiens lorsque nous estimons avoir atteint un stade de « saturation », signifiant que nous n'apprendrons plus rien. Cette configuration s'est présentée lors de la passation des entretiens de notre étude.

Avant de débiter la série d'interviews, nous avons choisi de sélectionner 15 entretiens au préalable. Nous avons en effet pris la décision de nous intéresser à 10 % du nombre total de coopérateurs / bénévoles qui s'investissent régulièrement. En a mont, nous avons estimé ces derniers au nombre de 150 personnes. Un tel taux - 10 % et donc, 15 personnes à interviewer- nous a semblé être représentatif de la population globale.

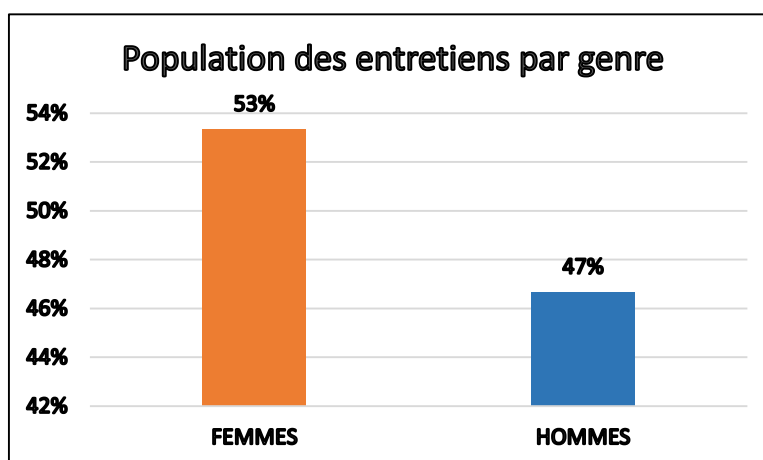
Le fait de cibler des Coopérateurs / bénévoles qui s'engagent régulièrement a été motivé par l'idée que, pour être en capacité de répondre aux questions qui traitent des enjeux économiques et stratégiques de la COOP puis, pour bien appréhender la démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles ; cela supposait que les personnes interrogées aient une bonne connaissance du fonctionnement de la Coop 5 pour 100 et qu'ils en maîtrisent également son mode de gouvernance, voire qu'ils s'y investissent.

Par ailleurs, afin d'optimiser la représentativité de cet échantillon, nous avons fait le choix de diversifier les profils et, de les adapter à la répartition du genre et des classes d'âge de la population globale de coopérateurs de la Coop 5 pour 100. En nous référant notamment sur leur participation aux différents groupes de travail.

- **Selon le genre** : sur la population totale des coopérateurs, nous avons les taux suivants, 60 % de femmes et 40 % d'hommes.

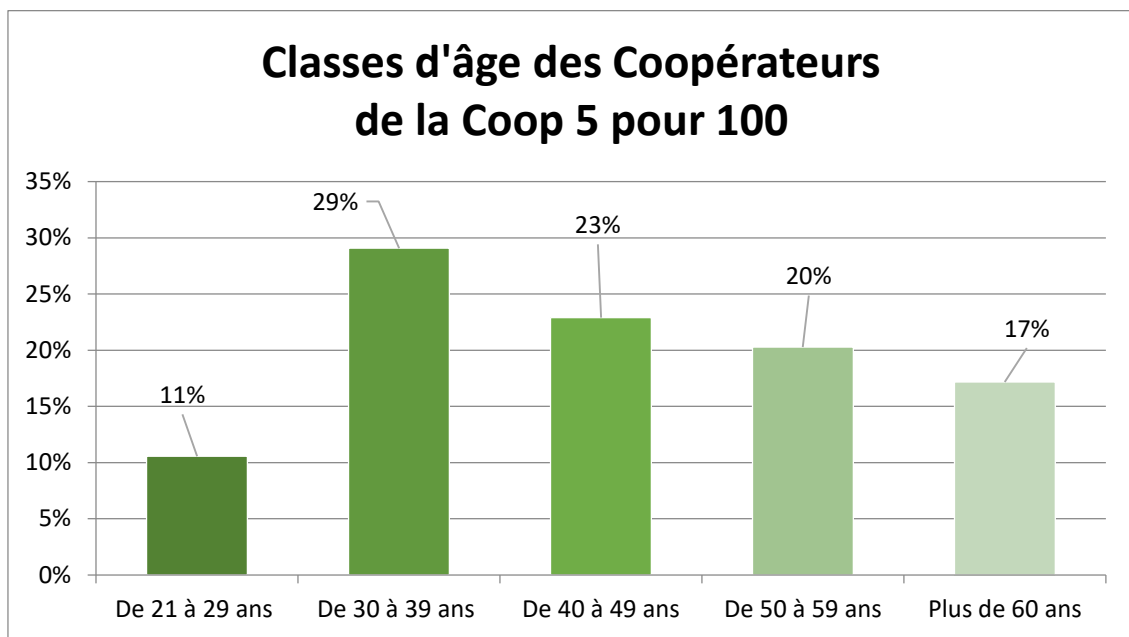


- Nous avons tenté de nous approcher le plus possible de ces taux.

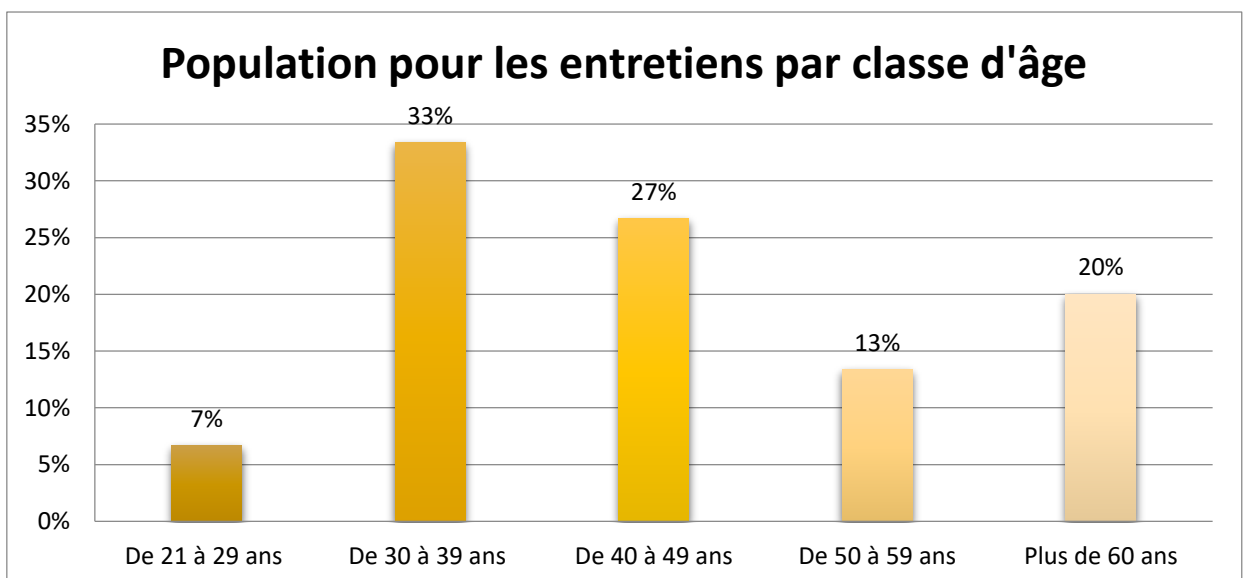


Nous sommes assez satisfaits de nos résultats, car nous disposons de taux fortement similaires à ceux de la population totale de coopérateurs.

- **Selon la classe d'âge** : sur la population totale des coopérateurs, la moyenne d'âge est de 45 ans et les pourcentages par classe d'âge sont de :

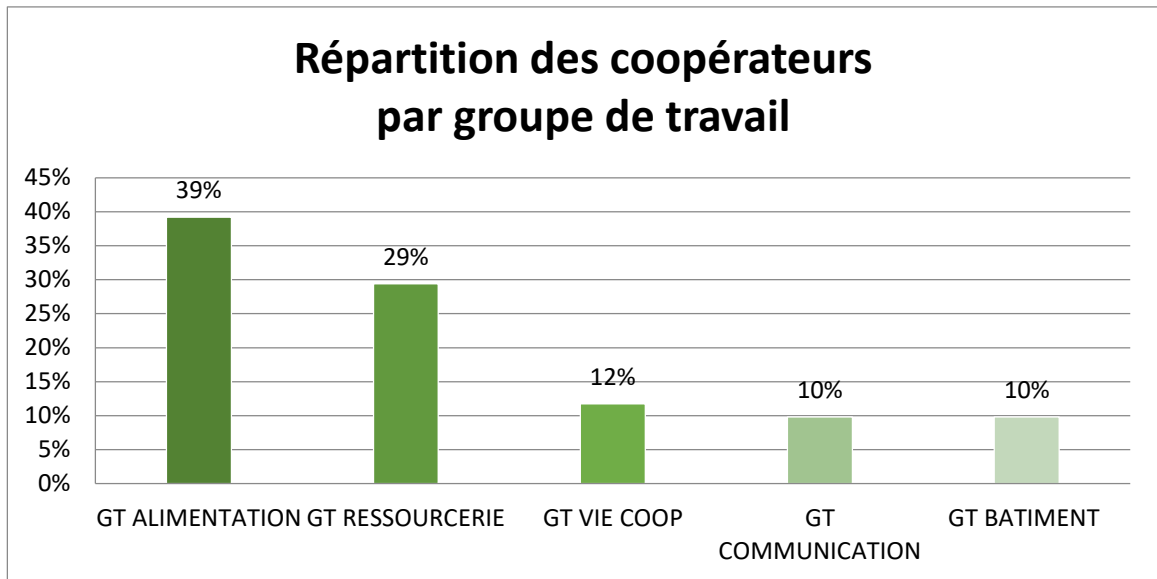


- Nous avons essayé de nous baser sur ces taux pour créer notre échantillon afin qu'il soit le plus représentatif possible :

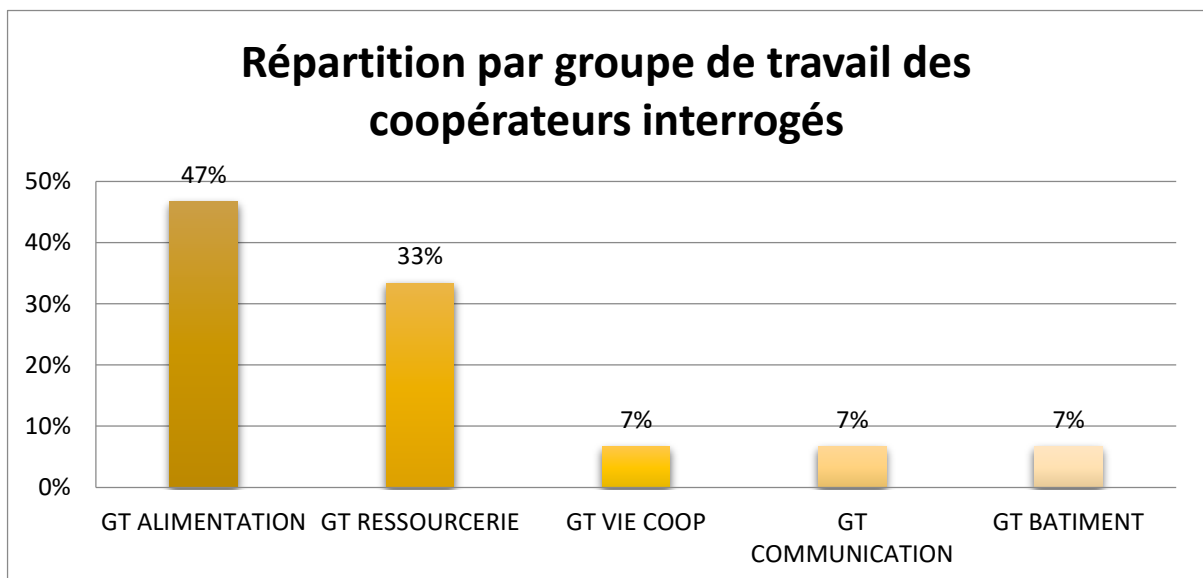


La principale différence concerne les coopérateurs de 50 à 59 ans qui sont malheureusement moins représentés dans notre échantillon, en comparaison à la population totale des coopérateurs.

- **Selon le groupe de travail** : sur la population totale des coopérateurs, les taux de participation par groupe de travail sont les suivants :



- Les résultats des coopérateurs interrogés par groupe de travail :



Nous sommes également assez satisfaits des résultats en termes de répartition des coopérateurs interrogés par groupe de travail.

⇒ Nous estimons que notre échantillon est représentatif de la population totale de coopérateurs.⁴⁷

Les identités des coopérateurs interrogés recourent les informations suivantes (cf. détail des profils en annexe, p.177):

- Les prénoms (qui ont été modifiés)
- Le genre
- L'âge
- La domiciliation
- La situation familiale
- Le nombre d'enfants
- Le parcours formatif
- Le parcours professionnel et la situation professionnelle actuelle
- Les parcours militant, politique, syndical et associatif

4. L'outil d'enquête : Entretien semi-directif

4.1. Définition et motifs du choix d'outil d'enquête

Cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire, l'objectif étant de recueillir des éléments d'information dits subjectifs. Nous avons choisi l'entretien comme l'outil privilégié de notre enquête, celui-ci étant le plus à même de rassembler les éléments de réponses susmentionnés. Selon A. BLANCHET & A. GOTMAN (2010, p. 39)⁴⁸, « *l'enquête par entretien peut être utilisée pour analyser un problème* » - dans le cas présent notre problématique - et « *de constituer la source d'information principale* ».

À l'inverse, l'emploi d'un questionnaire aurait apporté que des réponses trop succinctes et auraient pu « fermer » l'espace d'expression des personnes interrogées.

L'intérêt princeps de cette enquête est d'appréhender les perceptions des bénévoles. De surcroît, le choix de l'usage exclusif de l'entretien suppose tel que le soulignent A.

⁴⁷ Les profils des Coopérateurs /bénévoles interrogés se trouvent en annexe, page 8

⁴⁸ BLANCHET, A. & GOTMAN, A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin, (2010, 1er Ed. 2007)

BLANCHET & A. GOTMAN (2010, p. 39) : « *que les hypothèses aient été dégagées et agencées en présuppositions explicatives* ». Ainsi, les entretiens nous permettront de travailler sur un matériel riche d'informations en termes qualitatifs, mais ils seront également porteurs de pistes de réponses en rapport aux différentes hypothèses soulevées. Pour ce faire, il était nécessaire de laisser aux personnes interrogées un espace de liberté de parole afin qu'ils puissent exprimer leurs opinions, mais aussi la manière dont ils voient et interprètent les thématiques. Il était également essentiel qu'ils ne se sentent pas restreints dans leur discours, ceci pour qu'ils puissent élaborer et approfondir leurs idées selon leur propre rythmicité.

Le choix de l'entretien de type semi-directif a été motivé par le souhait de centrer le discours des personnes interviewées autour des thèmes, qui ont été préalablement définis dans le cadre d'un guide d'entretien.

4.2. Le guide d'entretien

Selon BLANCHET & GOTMAN (2010, p. 39), le guide d'entretien correspond au : « *premier travail de traduction des hypothèses de recherche en indicateurs concrets et de reformulation des questions de recherche (pour soi) en questions d'enquête (pour les interviewés).* »

En raison de l'usage exclusif de notre outil d'enquête (l'entretien semi-directif) et du type d'analyse que nous projetons de faire, nous avons fait le choix de formaliser notre guide d'entretien de façon la plus concise et la plus exhaustive que possible. Toutes les hypothèses et sous-hypothèses ont été traduites en plus d'une cinquantaine de questions. Ces dernières ont été équitablement réparties par thématique (cf. guide d'entretien en annexe, p.179). Dans un souci de pallier au maximum aux biais inhérents à toute enquête et d'ajuster notre outil de recueil, nous avons prétesté notre guide d'entretien lors d'un entretien test. Ce premier entretien nous a ainsi permis d'effectuer des actions correctrices sur certaines questions en les rendant plus lisibles et compréhensibles, mais aussi d'en ajouter de nouvelles.

4.3. Les conditions d'organisation et de réalisation des entretiens

- Le mode d'accès des interviewés :

Nous nous sommes appuyés sur le postulat de départ stipulant que : l'aptitude à répondre aux questions qui traitent du modèle économique de la Coop 5 pour 100 et que la capacité à appréhender la démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles, supposait que les personnes interrogées aient une bonne connaissance du fonctionnement de la COOP et qu'ils en maîtrisent son mode de gouvernance ou même s'y investissent.

Dans l'idée de la Rencontre à l'Autre, nous avons demandé aux bénévoles que nous croisons à la COOP s'ils voulaient bien accepter de répondre à des questions dans le cadre d'un entretien. Toutes les personnes interrogées ont accepté, nous n'avons essuyé aucun refus. Ensuite, deux cas de figure se sont présentés à nous ; soit nous réalisons l'entretien aussitôt après avoir demandé leur accord, soit nous planifions un rendez-vous dans les meilleurs délais.

Concernant les coopérateurs / bénévoles du groupe « bâtiment », celui-ci n'étant pas en activité à la période de réalisation des entretiens - en raison des problèmes rencontrés avec la ville de Caen (cf. paragraphe 1. Contexte p 68 à 70), nous avons dû contacter deux de leurs membres afin de leur demander leur autorisation et de planifier deux rendez-vous.

- Le lieu de réalisation :

Presque tous les entretiens ont été réalisés au sein des locaux de la Coop 5 pour 100. Afin d'avoir un minimum d'intimité et de confort pour favoriser les échanges, nous avons installé une table avec deux chaises dans des recoins de la structure, à l'abri des interférences. Le dernier entretien a été réalisé au domicile de la personne interviewée.

En termes de positionnement, nous avons choisi de nous asseoir à leurs côtés au lieu d'être face à face afin de favoriser la mise en confiance et donc, les échanges. Les inconvénients rencontrés pendant certains entretiens ont été le passage de certaines personnes à proximité et le bruit lors des travaux dans les ateliers. Néanmoins, à l'écoute des entretiens, ces variables parasites n'ont pas impacté la qualité de leurs enregistrements.

- **Le déroulement :**

Tous les entretiens ont été enregistrés du début à la fin, à l'aide de deux supports : PC et téléphone portable. La réalisation globale a requis entre 20 à 25 heures réparties entre : le temps de préparation, d'organisation et de réalisation sur site. Ils ont été réalisés entre le 24 mai et le 6 juillet 2017. Dans l'ensemble, les interviewés ont été à l'aise pour répondre, excepté trois personnes en difficultés par rapport à l'enregistrement. Nous avons pris le temps de les rassurer et d'instaurer un climat de confiance.

➤ **Les consignes de départ étaient les suivantes :**

- Donner un thème assez succinct de l'entretien pour ne pas les orienter ou influencer.
- Expliquer et certifier que l'entretien était anonyme.
- Donner une durée approximative.
- Favoriser un climat de convivialité. À titre d'exemple, dans la disposition spatiale des chaises lors de la réalisation de l'entretien.
- Expliquer les raisons pour lesquelles nous allions les vouvoyer. À la COOP, tout le monde se tutoie c'est un principe de base, mais pour instaurer une certaine distance, il est conseillé de vouvoyer les personnes interrogées.

5. L'analyse de contenu

Première retranscription : à la fin de tous les entretiens, nous avons retranscrit la totalité des 15 entretiens durant la période du 10 juillet au 6 août 2017 sur une durée totale d'environ 45 heures. Ce travail nous a permis d'obtenir un corpus.

Découpage du corpus et organisation des données par catégorie dans la grille d'analyse : dans un deuxième temps, ce travail nous a offert une meilleure visibilité des données, que nous avons organisées par thèmes et sous thèmes.

Puis, nous nous sommes interrogés sur la méthode à suivre pour engager l'analyse du corpus obtenu. À la lecture de l'ouvrage de Laurence BARDIN (1997, p. 42-43)⁴⁹, l'analyse de contenu nous est alors apparue comme la plus pertinente : « *L'analyse de contenu apparaît comme un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages.* »

⁴⁹ Bardin, Laurence., *L'analyse de contenu*, Paris, Puf, 1997 in 2001, p42 et 43

Et, le but de l'analyse de contenu est selon L. BARDIN : « *l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception) à l'aide d'indicateur (quantitatifs ou non).* »⁵⁰

Concernant la procédure de l'analyse de contenu, L. BARDIN explicite que celle-ci « *comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, il y a l'intervention d'un chargé d'étude pour utiliser l'instrument d'analyse et décoder ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective.* »

Après avoir sélectionné **la méthode de l'analyse de contenu**, il était opportun de faire un choix entre les différents types d'analyse de données textuelles suite à la retranscription des 15 entretiens. À partir de ce point, nous nous sommes inspirés d'une étude rédigée par Bernard Fallery et Florence Rodhain et plus particulièrement de leur tableau comparatif des différents types d'analyse de données textuelles pour faire notre choix.

⁵⁰ Bardin, Laurence., *L'analyse de contenu*, Paris, Puf, 1997 in 2001, p42 et 43

Figure 7: tableau sur « Les facteurs de choix d'un type d'analyse de données textuelles »⁵¹

	Analyses Lexicales	Analyses Linguistiques	Analyses Cognitives	Analyses Thématiques
Cadre Méthodologique	- exploratoire - modèle	- exploratoire	- exploratoire	- exploratoire - modèle
Implication du chercheur	- Faible	- Forte - Faible	- Forte	- Forte
Axe temporel	- instantané - longitudinal	- instantané	- instantané	- instantané - longitudinal
Objet d'analyse	- un groupe	- un individu	- une situation	- un projet
Taille du corpus	- importante	- limitée	- limitée	- importante
Lisibilité Corpus	- forte	- forte	- faible	- faible
Homogénéité Corpus	- faible	- forte	- forte	- faible
Structuration langage	- faible	- faible		- forte
Moment de l'analyse statistique	- découverte ex-ante - contrôle ex-post	- ex-ante	- ex-post	- ex-post

L'analyse comparative réalisée dans cette étude nous a permis de porter notre choix sur l'analyse thématique.

Cette méthode est en effet adaptée à des corpus importants, ce qui engendre une lisibilité d'un corpus faible ; ce qui correspond à la taille du corpus créé à partir des 15 entretiens. L'objectif méthodologique est exploratoire, l'analyse des données se réalise après retranscription et dans un intervalle de temps défini qui est généralement court. Dans le cadre de notre étude, les entretiens ont été retranscrits sur une période d'un mois.

Enfin l'objet de l'analyse est un projet, ce qui rejoint celui de la Coop 5 pour 100. Ce choix étant fait, les unités d'analyse restaient à choisir. Dans le cadre d'une analyse thématique, les thèmes sont découpés en fonction des hypothèses de l'étude ; qui seront à confirmer ou infirmer ultérieurement. Finalement, le codage de la grille d'analyse des entretiens semi-directifs a ainsi été réalisé en fonction des hypothèses et des sous-hypothèses.

⁵¹ Fallery, B. et Rodhain, F, « *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique* », AIMS, 2006, p3, (<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2078-quatre-approches-pour-lanalyse-de-donnees-textuelles-lexicale-linguistique-cognitive-thematique/download>), consulté, le 12 août 2017)

6. Annonce du plan de l'analyse et résultats

I. ANALYSE DES PROFILS ET DES MOTIVATIONS DES BENEVOLES DE LA COOP 5 POUR 100

- 1. Les profils : âge, sexe, statut familial, enfant ou pas, parcours de formation, professionnel, statut professionnel actuel, influence familiale pour le bénévolat, expérience militante*
- 2. Perceptions du bénévolat : leur définition, expérience dans le bénévolat et ce qu'ils en retiennent, leurs motivations.*
- 3. Perceptions de l'engagement : leur définition, les raisons de leur engagement à la COOP, la manière dont ils s'engagent, leur fréquence, ont-ils d'autres engagements ailleurs et quel groupe de travail ?*

II. ANALYSE DE LEURS PERCEPTIONS DES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET STRATEGIQUES ET DE LEUR PLACE DANS CES DEFIS

- 1. Vision du projet : leur définition, les valeurs, l'utilité sociale et les besoins du territoire*
- 2. Perceptions du modèle de gouvernance : le statut de la COOP, les caractéristiques, le modèle de gouvernance, l'organe décideur et leur participation, les avantages et inconvénients de ce modèle et du non management*
- 3. Perceptions des enjeux économiques et stratégiques : le modèle économique, les enjeux, la manière dont elle peut les relever et leur adhésion à ces enjeux*
- 4. Perceptions de leur contribution : la place du bénévolat dans l'atteinte de ces objectifs et la prise en compte de leur voix*

III. ANALYSE DE LEURS PERCEPTIONS DE LA DÉMARCHE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES BÉNÉVOLES

- 1. Découverte du projet et leur accueil*
- 3. Démarche d'intégration*
- 4. Contreparties et attentes*
- 5. Forces de la COOP 5 POUR 100 et sa notoriété*
- 6. Préconisations pour mieux attirer les bénévoles et fidéliser les actuels*

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET RESULTATS

I. ANALYSE DES PROFILS ET DES MOTIVATIONS DES BENEVOLES DE LA COOP 5 POUR 100

Nous émettons **l'hypothèse principale que les caractéristiques du profil des bénévoles influencent leur engagement (bénévole) quant à leur manière de s'engager, mais également sur les raisons qui motivent ledit engagement.**

1. Les profils

1.1. L'influence du genre

Concernant, **le genre des personnes**, nous avons interrogé plus de femmes que d'hommes, car cela correspond à la représentativité de la COOP. Néanmoins, nous n'avons pas non plus relevé des éléments qui auraient pu être induits par le genre.

La seule différence que nous pensions, éventuellement, relever était que les femmes ayant des enfants (surtout en bas-âge) auraient moins de temps pour s'engager, mais cela ne semble pas être le cas. Seulement à la question « participez-vous au conseil coopératif ? », Nathalie, 40 ans mère célibataire de 4 enfants a répondu : « *Non pour une question d'horaires, car le soir avec mes enfants je ne suis pas disponible.* » Et pourtant, nous savons qu'elle se dégage du temps pour participer aux autres ateliers et parfois même, elle y vient avec ses enfants.

1.2. L'influence de l'âge

Concernant les questions sur leur âge, leur parcours de formation et professionnel et enfin leur situation actuelle, nous allons les aborder, mais pas les détailler, car nous avons déjà évoqué et analysé ces thématiques dans la partie « 3.1 Les profils des bénévoles en pleine mutation » .p34.

La tranche d'âge des personnes interrogées va de 27 à 67 ans. Nous estimons que leur âge a forcément un impact dans la manière de voir et de vivre les choses. Et, nous soulignons que cette diversité en termes d'âge est une force et une richesse pour beaucoup de bénévoles à la COOP. Par exemple, les attentes des personnes à la retraite se rejoignent sur le fait qu'ils sont heureux de s'investir dans une structure qui prône une grande diversité de générations. Comme l'étude de BAZIN & MALLET (2016) (cf. 3.1 Les profils des bénévoles

en pleine mutation p37) y faisait référence, ils ne sont pas en recherche et/ou en demande de prise de responsabilités.

Anne, 57 ans : « *Je ne fais pas partie du conseil coopératif qui est l'organe décideur, j'aurais très bien pu, mais je me suis dit que s'il y a plein de personnes qui sont prêtes à s'impliquer, notamment des jeunes, au contraire moi je trouve que c'est vachement bien. Cette COOP montre qu'il y a un mélange de générations et que les jeunes sont en avant et, je trouve ça super ! C'est ce qui fait que c'est optimiste comme projet. C'est vrai que tout au long de mon expérience, j'ai vu beaucoup d'endroits où on était que des mêmes générations et ça, je trouve ça affreux. »*

Fanny, 65 ans : « *Ce que j'aime beaucoup à la COOP : c'est le mélange des âges parce que j'ai 65 ans, mais j'en ai toujours 40 dans ma tête. Ça me plaît beaucoup d'être aussi avec des gens plus jeunes ; ça c'est riche et c'est varié. Et, à la COOP ... je souhaite donner de mon temps pour des choses simples. En fait, je donne ce que je sais faire. Je n'ai pas non plus envie de me faire violence. Car il y a des épreuves aussi dans la vie. »*

Serge, 65 ans : « *Déjà, c'est aussi pour partager, car quand on est retraité, on a besoin de contact, d'activités et de partage. Moi, je suis pour l'intergénérationnel. Je n'aime pas trop les trucs entre jeunes et entre vieux. Moi, ce qui m'intéresse c'est avoir des contacts avec différentes générations. C'est rester en mouvement, ne pas me couper du monde. »*

Autrement, dans l'analyse du discours des personnes interrogées, nous n'avons pas relevé d'autres différences marquantes de discours ou de vision en fonction de l'âge.

1.3. L'influence du statut familial

Sur les 15 coopérateurs / bénévoles interrogés, nous avons relevé que 7 d'entre eux étaient célibataires. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que leur situation personnelle influence leur engagement. Par exemple, nous imaginons que le statut de célibataire encourage les personnes qui le vivent à faire du bénévolat pour peut-être rencontrer de nouvelles personnes et élargir leur cercle de connaissances.

Afin d'étayer cette hypothèse, nous présentons les motivations à faire du bénévolat pour certaines des personnes interrogées célibataires :

Martine, 67 ans : « *De rencontrer des gens et les aider, de participer à quelque chose de nouveau et de constructif.* »

Nathalie, 40 ans : « *Le fait de rencontrer de nouvelles personnes.* »

Etienne, 27 ans : « *Énormément de rencontres. Il ne se passe pas une semaine pendant laquelle je rencontre beaucoup de gens intéressants qui ont la main sur le cœur. Maintenant, il y a plein de personnes que je connais.* »

Charles, 55 ans : « *Participer et rencontrer des gens et changer d'univers de tous les jours et de rencontrer des gens différents.* »

Afin de nuancer notre propos, nous tenions à souligner que le fait de rencontrer de nouvelles personnes, d'élargir son cercle de connaissances et d'occuper son temps libre ne correspond pas aux seules motivations des bénévoles célibataires. Bien au contraire, c'est l'une de leurs motivations, mais pas la seule. De plus, nombreuses ont été les personnes interrogées en couple qui ont aussi répondu qu'ils souhaitaient rencontrer des gens.

1.4. L'influence du parcours de formation

Nous avons relevé un point qui nous semble être pertinent : **80 % des personnes interrogées disposent d'un niveau d'études supérieures**. Ce point rejoint l'analyse de Dominique THIERRY (cité par BAZIN & MALLET, 2016, p. 13)⁵², le Président de France Bénévolat, qui défend l'idée que les personnes les moins diplômées ont d'autres difficultés d'ordre social et professionnel ; ce qui les empêche d'avoir l'esprit ou l'envie de s'investir dans du bénévolat. En effet, ils ont d'autres priorités qui rentrent en ligne de compte.

⁵² BAZIN C. et MALLET J., La France Bénévole en 2016, *Recherches et Solidarités*, 2016, p.13 [<http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>], consulté le 5 novembre 2016

La complexité du projet et de son fonctionnement :

Cécile, 37 ans : « *Moi quand je suis venue je pensais qu'on allait rester en asso. Et quand on m'a expliqué qu'on allait passer en statut entreprise, ce n'est pas que j'étais déçue au début, mais je me disais qu'on rentre dans un truc commercial et en même tu comprends pourquoi. Avec ce modèle de coopérative on reste sur les mêmes valeurs de gouvernance partagée, y a pas d'enrichissement personnel tout est remis dans la SCIC. Donc, on reste sur les mêmes valeurs, c'est l'essentiel. **C'est vrai qu'au début ce n'est pas évident. Je comprends que pour des personnes qui ne viennent pas souvent c'est compliqué et qu'ils n'y comprennent rien.** »*

En effet, la réalisation de cette étude a soulevé une particularité qui concerne **la capacité à comprendre et à souscrire aux valeurs d'un projet - tel que celui de la Coop 5 pour 100 - et ce que peuvent engendrer les représentations d'un projet d'une grande complexité**, de par sa variété d'activités, son fonctionnement basé sur une gouvernance partagée, sa forme juridique ou encore ses enjeux. Ceci peut donc causer un frein à l'engagement de personnes qui n'auraient pas poursuivi d'études supérieures et surtout, qui ne seraient pas habituées à s'investir dans un projet collectif ; celles-ci ne disposant pas de données concrètes ou conceptuelles sur un projet de cette envergure, ce qui ne leur permettrait pas ou plus difficilement de se faire une idée précise de ce dernier.

À ce titre, la COOP a construit des partenariats avec des centres sociaux pour accueillir des personnes qui sont isolées socialement et/ou éloignées de l'emploi. Dans le cadre de ces ateliers - dont l'objectif est de communiquer sur une manière d'entreprendre autrement, de parler d'écocitoyenneté et du collectif - nous avons constaté qu'il a fallu plusieurs mois pour un groupe de femmes (qui venait tous les jeudis matin) pour qu'elles puissent s'investir, se sentir à l'aise, écoutées sans jugement et finalement s'épanouir dans ce projet. **Ce processus a demandé une temporalité spécifique, facteur sur lequel nous devons être vigilants en vue de favoriser l'engagement des personnes en difficultés.**

In fine, nous avons constaté dans le cadre des entretiens, qu'une des personnes interrogées - qui est en situation de rupture avec la société et ce, depuis longtemps (donnée dont nous disposons) - a eu des difficultés à comprendre les questions et à être en capacité d'y répondre. Si l'on compare uniquement la taille des corpus d'entretien, le sien est le plus court.

1.5. L'influence du parcours professionnel

À partir de l'analyse des parcours professionnels des bénévoles interrogés, nous avons relevé que la majorité a exercé dans des métiers d'assistance, d'aide, des secteurs social, éducatif et médical. Une autre partie des bénévoles a exercé dans des métiers de l'artisanat et du bâtiment.

Figure 8 : tableau récapitulatif des professions exercées et du nombre de bénévoles

Types de professions exercées	Nombre de bénévoles concernés
<i>Instituteur et professorat</i>	<i>2 bénévoles</i>
<i>Éducateur spécialisé et emploi jeune en zones prioritaires</i>	<i>3 bénévoles</i>
<i>Assistante sociale</i>	<i>1 Bénévoles</i>
<i>Pharmacien</i>	<i>1 Bénévoles</i>
<i>Artisan /tapissier d'ameublement</i>	<i>4 Bénévoles</i>
<i>Agent de développement à Normandie Equitable</i>	<i>1 Bénévoles</i>
<i>Autres administratif et commerce</i>	<i>3 bénévoles</i>

Ce constat nous amène à penser que le parcours professionnel des bénévoles réguliers de la Coop 5 pour 100 peut être fortement corrélé et avoir une relation d'influence soit, avec les principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire soit, avec le domaine de l'artisanat en raison des ateliers de fabrication.

Concernant les 3 bénévoles qui ont travaillé dans l'administratif et le commerce, nous tenons à souligner le fait que ces 3 personnes sont en reconversion professionnelle pour travailler dans le secteur de l'ESS.

1.6. L'influence de la situation professionnelle actuelle

Afin d'avoir un matériel riche en informations, notre choix d'échantillon a été motivé à la base - avant même d'effectuer tous types d'évaluations statistiques en vue d'en favoriser la représentativité - par l'idée d'interroger des personnes qui s'engagent de manière régulière : dans l'idée d'une fréquence hebdomadaire. Par conséquent, il n'est pas surprenant de découvrir que sur les 15 personnes interrogées :

- 7 bénévoles sont demandeurs d'emploi dont un se trouve au RSA et 2 en formation professionnelle,
- 3 bénévoles sont à leur compte (un électricien, un plombier et un représentant en vin bios),
- 4 bénévoles sont à la retraite,
- et 1 bénévole dispose d'une activité à temps partiel.

Nous nous sommes ainsi aperçus que les coopérateurs / bénévoles qui s'engagent à ce degré disposent d'un temps libre conséquent. Ce qui est le cas pour tous les statuts susmentionnés.

Certains bénévoles, sans activité professionnelle et en recherche d'emploi, sont également en reconversion professionnelle et suivent une formation spécialisée dans le secteur de l'ESS, en parallèle de leur engagement à la COOP. Nous en déduisons que la COOP 5 pour 100 est un excellent tremplin pour s'engager dans ce secteur, au regard de tous les principes clés de l'ESS qu'elles respectent, de ses valeurs et de son fonctionnement atypique.

Nous avons aussi relevé un point commun entre plusieurs bénévoles interrogés, ces derniers nous ont expliqué avoir été en arrêt de maladie pour des raisons de « Burn out » quand ils ont rejoint la COOP. D'après eux, leur engagement a été leur meilleur remède pour se sentir mieux et rétablir une bonne estime de soi. Nous reviendrons plus en détail sur cette thématique dans la dernière partie de cette analyse à la thématique de l'apport. Ayant moi-même réalisé cette reconversion dans ce secteur, en lien avec mon investissement dans la COOP, je pense être en mesure de le confirmer.

D'autres ne s'imaginent pas rester chez eux inactif, il serait ici question « *de rendre à la société ce qu'ils en reçoivent* ».

Cécile, 37 ans : « *Mais après quand tu travailles, il n'y a aucune activité que tu peux faire. Quand j'avais des horaires de 8h à 18h je n'aurais pu rien faire. C'est vrai que c'est soit pour les chômeurs ou pour les vieux. Ou des professions libres ... Après j'ai d'autres activités et j'ai aussi du temps libre comme je suis au chômage. Donc des fois je me dis c'est bien aussi de rien faire, car plus tard ça va repartir. 2018, je pense que ce ne sera pas la même année. Je culpabilise d'être au chômage ça vient de l'éducation. Tu ne profites pas du chômage et de la société. Je prépare quand même quelque chose, il y a une logique, une cohérence un but : me reconverter dans l'ESS. »*

Virginie, 42 ans : « *Être utile à quelque chose à la société en général et à l'environnement en particulier et surtout être à la COOP. »*

1.7. L'influence de l'éducation familiale sur l'engagement bénévole

En référence au groupe primaire d'appartenance des individus (noyau familial, amis, etc.), nous émettons la sous-hypothèse qu'une éducation sous-tendue par des valeurs de partage, de solidarité et d'aide à autrui influencerait fortement l'engagement des bénévoles. Plus ils grandissent dans cet environnement et plus leur engagement serait prononcé et porté par des valeurs qui rejoignent celle du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.

Nous avons constaté que cette forme d'éducation se retrouvait davantage dans l'histoire de vie des personnes de plus de 60 ans.

De surcroît, nous avons relevé cette forme d'engagement familial dans le discours de 3 bénévoles sur les 15 interviewés.

Fanny, 65 ans : *« A l'origine, j'ai un souci d'égalité et de justice. J'ai toujours été très sensibilisée vers tout ce qui permet à chacun d'avoir une place au soleil et donner une chance aux gens. »*

Martine, 67 ans : *« Je suis issue d'une famille de 9 enfants et on a été élevé dans l'altruisme, aider, partager. Mes parents étaient comme ça aussi. Ils étaient engagés dans le milieu associatif de leur époque. On a été élevé dans cet esprit. Mes parents étaient pratiquants, mais pas grenouilles de bénitier. Ils nous ont élevé dans ce sens et chacun faisait son chemin, j'ai un frère bouddhiste et moine zen. Ma petite sœur a créé 7 AMAP à Toulouse. Aussi, dans mes neveux et nièces ils sont très dans le bio et la défense de l'environnement pour eux c'est une lutte. »*

Paul, 39 ans : *« Famille engagée syndicat, mouvement associatif, soutien aux migrants, maraudes. »*

Certes ces 3 bénévoles sont fortement engagés à la Coop 5 pour 100, mais ils ont aussi d'autres engagements par ailleurs. Pour Paul, c'est le cas « depuis toujours », mais pour Martine et Fanny, dont l'engagement bénévole s'est réalisé qu'à partir du moment où elles se sont retrouvées à la retraite.

Ainsi, les 12 autres bénévoles interrogés n'ont pas évolué dans ce type de contexte familial. Par conséquent, les raisons qui les ont amenées à s'engager à la Coop 5 pour 100 en tant que bénévole sont autres et multiples. Néanmoins, l'une d'entre elles revient souvent :

- **L'intérêt pour une activité spécifique.** Par exemple, ils sont nombreux à avoir précisé que leur mode de vie et de consommation alimentaire les avaient motivés à pousser la porte de la COOP pour s'investir dans le groupe alimentation / épicerie. Certains ont également soulevé une appétence qui remonte à l'enfance, avec des parents ou des grands-parents agriculteurs ou bien gestionnaires de structures d'alimentation. Ces bénévoles ont rejoint la COOP - **sans être directement motivés par l'activité princeps de l'épicerie -, mais pour des motivations intrinsèques et en lien avec des valeurs fortes telles que : la défense du**

développement durable, le respect de l'écologie et des produits de la terre, le non gaspillage mais aussi le fait de favoriser la consommation de produits locaux tout en permettant à leurs producteurs d'être rémunérés équitablement.

Enfin, le point commun entre pratiquement tous les bénévoles se trouve **être la lutte contre une société individualiste, marquée par une forme de consumérisme**, autour d'une volonté de produire et de consommer autrement, de manière plus saine. Il est de même avec l'activité de la Ressourcerie, avec l'objectif de la réduction des déchets par le réemploi.

Estelle, 45 ans : « *Pas d'engagement familial au départ, mais très accès nourriture saine et bio. »*

Etienne, 27 ans : « *Dans ma famille, il n'y a pas de grand militantisme. Me concernant, j'ai dû faire ma première manif au lycée, mais je ne savais pas pourquoi. C'est sur le tard que j'ai découvert que j'ai voulu me renseigner sur la marche du monde. **J'ai lu que la compréhension du monde est le postulat de base pour vouloir le changer.** Savoir dans quoi on met les pieds. »*

Pour conclure, notre sous-hypothèse est confirmée. Mais du fait que la majorité des interviewés affirment ne pas avoir eu d'éducation favorisant l'engagement bénévole et s'engagent pourtant de manière aussi importante, nous en déduisons donc que cette forme d'éducation n'est pas une condition sine qua non à l'engagement bénévole.

1.8. L'influence d'un parcours militant

Ce qui nous intéresse dans le cas présent c'est l'influence de leur éventuelle expérience militante sur leur engagement bénévole. Est-ce que tous les bénévoles interrogés ont eu une expérience militante dans leur passé ?

Tout d'abord, afin de bien appréhender la différence entre bénévole et militantisme, revenons sur leurs définitions respectives issues des travaux de Yvon PESQUEUX (2010).⁵³ :

⁵³ Pesqueux, Y., « bénévole, volontaire, militant et élu », 2010, Hal, p 4 et 5. (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509696/document>) (consulté, le 5/08/2017)

Bénévole: « Celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui en dehors de son temps professionnel et familial. C'est une participation volontaire et active devant le constat d'un besoin (M.-T. CHEROUTE, 1983 cité par PESQUEUX, 2010, p.4,). »

Militant : « ce qui caractérise la figure du militant est l'idée de combat, de lutte c'est une personne qui s'engage afin de mener un combat (p. 5). »

Dans son article, PESQUEUX aborde la différence de la source de création entre les deux, en expliquant que le bénévole se crée avec l'initiative tandis que le militant se caractérise par son implication, qui se réfère davantage au registre des croyances. En effet, le militant a besoin d'avoir foi en ce qu'il défend. Il promeut aussi l'idée que la nature et l'intensité de l'engagement seront plus fortes pour un militant qu'un bénévole. Et qu'il est nécessaire de comprendre qu'un bénévole sera mobilisé par l'activisme et que le militant lui sera davantage motivé par des questions de cohésion et d'adhésion à des valeurs.

Face à cette analyse et aux différences évoquées, nous pouvons nous interroger sur la possibilité qu'un bénévole puisse aussi être aussi militant. Il semblerait qu'un profil militant ferait davantage preuve de force dans son engagement. Par conséquent, est-il conseillé d'être uniquement en quête d'un profil de « bénévole militant » pour (s') assurer (de) leur engagement constant dans le temps ?

À cette question, nous répondons qu'il n'est pas conseillé de procéder ainsi, car nous rappelons que la Coop 5 pour 100 est une société coopérative qui a des enjeux économiques et stratégiques importants qu'elle doit relever. Par conséquent, elle se définit aussi par ses activités dites commerciales, nous pensons que cela risquerait de ne pas être compatible avec des profils de bénévoles militants. À un certain stade, nous estimons qu'ils risquent d'être en dissonance, en conflit éthique avec cette volonté de créer de la richesse monétaire et avec les valeurs du projet à travers son utilité sociale. En effet, pour survivre économiquement et développer des projets sociaux, la COOP aura besoin de générer des bénéfices. Malgré cela, le fonctionnement de la Coop 5 pour 100 peut nous rappeler celui basé sur le militantisme qui peut être organisé par groupes de travail ou commissions et avec la mise en place de réunions et d'assemblées collectives dont le maître mot est de

décider ensemble. De plus, ils sont nombreux à partager les valeurs du projet et à s'investir dans une structure qui participe à consommer autrement et donc à lutter contre notre société dite consumériste. Ce postulat nous amène à penser que certains coopérateurs / bénévoles s'engagent comme des militants.

Notre propos peut être appuyé par les discours des bénévoles interrogés. En effet, il s'avère que sur 15 interviewés, seulement 3 ont eu des expériences militantes :

Etienne, 27 ans : « *J'ai participé à Nuit Debout de manière très active.* »

Charles, 55 ans : « *Manif anti-nucléaire et anti-armée. Et groupe anti- OGM* »

Estelle, 45ans : « *Oui perso, j'ai commencé comme Présidente d'une association dans les années 1999-2000 pour maintenir le service maternité à la clinique Miséricorde. J'ai aussi été syndiquée à Sud santé social au service adolescent avec la création d'un propre bureau. Et, déléguée CHSCT pendant 10 ans.* »

Enfin, l'un des bénévoles admet clairement ne pas avoir l'esprit militant, car il est en attente d'un retour, d'une contrepartie sur son engagement.

Serge, 65 ans : « *Moi je n'ai pas spécialement l'esprit militant à vrai dire. J'aime bien donner, mais j'aime aussi recevoir c'est important pour moi !* »

2. Perceptions du bénévolat

2.1 Définition du bénévolat

Découvrir et comprendre la manière dont les bénévoles de la Coop 5 pour 100 définissent et appréhendent le bénévolat nous semble être l'une des analyses les plus importantes de cette étude. Elle nous permettra en effet de comprendre leur manière de vivre leur bénévolat et, de vérifier - par rapport à la littérature - s'ils abordent tous les composantes de ce dernier.

Pour cela, nous proposons de relire la définition de Laurent PUJOL (2009) à laquelle nous avons ajouté des caractéristiques supplémentaires. Puis, nous présenterons une

synthèse des propos des bénévoles, qui seront catégorisés par définition commune en vue d'en donner une définition la plus exhaustive possible.

Laurent PUJOL⁵⁴ (2009, p. 6) définit le bénévolat à travers le prisme de composantes dites variables : « *le bénévolat est un engagement au service de l'intérêt général, dans une organisation formelle ; il ne concurrence pas un emploi rémunéré ; il est susceptible de faire l'objet de sélection ; c'est un don de temps et de compétences qui s'effectue en dehors du temps professionnel et familial* ». Il poursuit sa définition en prenant appui sur des composantes dites fixes, binaires : « *le bénévolat est un acte libre, gratuit, non soumis à un contrat de travail* ».

À cette définition, nous proposons d'ajouter et nuancer :

- ❖ les intérêts personnels qui motivent les personnes à faire du bénévolat,
- ❖ faire l'objet de sélection en fonction de ses valeurs propres,
- ❖ au terme d'organisation formelle, nous pouvons compléter avec « *en agissant de manière informelle* »,
- ❖ sur l'affirmation de ne pas concurrencer le salariat malheureusement la question se pose,
- ❖ et enfin, attention au « don de temps » qui doit être régulé pour ne pas devenir du militantisme.

Dans son ouvrage, L. PUJOL apporte des nuances à ces composantes dites variables, en cela qu'elles ne seraient pas figées. Au contraire, elles peuvent être nuancées. Concernant les composantes dites binaires, elles correspondent à la partie immuable de la définition même du bénévolat qui reprend les principes fondateurs de cette notion : un engagement libre et volontaire, pas de contrepartie pécuniaire et exempte de contractualisation sous la forme d'un contrat de travail qui imposerait un lien de subordination. Si nous reprenons le terme de gratuité, pour l'auteur cette notion ne signifie pas qu'il ne peut pas exister de satisfactions personnelles.

En résumé, les éléments que nous devrions retrouver dans les perceptions des bénévoles seraient :

⁵⁴ PUJOL L., *Management du bénévolat*, Paris, Vuibert, 2009, p.6-7

- un engagement libre et volontaire,
- pas de rémunération,
- un service de l'intérêt général,
- le libre choix d'un projet en lien avec ses valeurs,
- un don de son temps et de ses compétences,
- pas de contractualisation,
- pas de lien de subordination,
- les intérêts et les satisfactions personnelles des bénévoles.

À la lecture de l'ensemble des définitions des bénévoles, on constate qu'aucun n'a cité toutes les composantes du bénévolat. Ce constat ne nous surprend pas. Pour être en capacité de connaître en détail toutes les composantes du bénévolat, il nous semble nécessaire d'engager une réflexion personnelle à l'aide de la littérature référée.

Nous allons procéder par « sens communs » (dans l'idée de ce qui fait point commun, qui se recoupe) entre toutes ces définitions proposées par les bénévoles interrogés, de manière à obtenir une définition globale détaillée et qui fera mention de la majorité des composantes citées ci-dessus.

⇒ 1^{er} sens commun : Donner de son temps pour une cause qui fait sens pour eux et sans être rémunéré

Estelle, 45 ans : « *Donner du temps sans être rémunéré pour aider une cause. »*

Martin, 37 ans : « *En un mot, c'est s'engager pour ... donner de son temps pour une cause, une association qui défend des choses qui font sens à tes yeux. C'est une question de générosité. »*

Martine, 67 ans : « *Travailler gratuitement pour le bénéfice des autres. »*

Paul, 39 ans : « *C'est donner de son temps pour des choses qui nous sont importantes. »*

⇒ 2^e sens commun : En quête de plaisir dans le bénévolat

Etienne, 27 ans : « Travail non rémunéré qui peut avoir une rémunération par le plaisir qu'on en retire. »

Martine, 67 ans : « Travailler gratuitement pour le bénéfice des autres et pour un bien-être personnel. »

Cécile, 37 ans : « S'investir dans quelque chose qui fait plaisir et dans une structure qui te tient à cœur. »

⇒ 3^e sens commun : Un engagement rattaché à des valeurs qui font sens pour les bénévoles.

Anne, 57 ans : « Pour moi personnellement, c'est une activité que je fais, car j'y trouve un intérêt philosophique, car maintenant je suis payée pour être à la retraite donc ça me permet de faire des choses que j'ai envie et je ne pouvais pas faire avant. Des choses qui donnent un sens auquel je crois. »

Fanny, 65 ans : « Pour moi, ça permet de revoir les valeurs et de sortir de la valeur argent pour faire du temps une valeur précieuse. »

Martin, 37 ans : « Donner de son temps pour une cause, une association qui défend des choses qui font sens à tes yeux. »

Paul, 39 ans : « Vraiment un engagement personnel pour essayer d'infuser des valeurs dans le collectif en interne et en externe. C'est-à-dire faire rayonner autour de soi. En essayant d'inséminer / insuffler des valeurs de la COOP qui sont environnementales, sociétales, économiques dans la société. Montrer qu'il y a d'autres modèles possibles. »

⇒ 4^e sens commun : Pas de monétarisation

Paul, 39 ans : « C'est un engagement qui doit être rattaché à des valeurs sociales pour lesquelles je n'ai pas forcément envie qu'il y ait une monétarisation de l'activité. »

Fanny, 67 ans : « C'est quelque chose qui se monnaie différemment et justement, à la COOP dans le fait de donner du temps, on est un peu en dehors du modèle classique. Je déteste les

notions de compétitions. Le bénévolat c'est ça sortir d'une valeur marchande je donne de mon temps pour les autres. »

⇒ 5^e sens commun : Apporter et transmettre ses compétences.

Elise, 45 ans : « *En résumé, c'est donner de ton temps, ton énergie et tes compétences à d'autres personnes que toi. »*

Les composantes de définition complémentaires données à titre individuel :

➤ **Une réponse pour pallier aux déficiences de notre société**

Marc, 32 ans : « *C'est un engagement pour moi, c'est aussi palier aux déficiences de notre société. Pour moi, le bénévolat ne devrait pas exister ou exister obligatoirement en tout cas pas dans une société construite comme la nôtre. »*

➤ **Être libre sans lien de subordination**

Serge, 67 ans : « *Le bénévolat c'est pas de contraintes horaires, on donne ce que l'on veut et peut donner. »*

➤ **Être en attente d'un retour**

Serge, 67 ans : « *Je n'envisage pas le bénévolat sans qu'il n'y ait pas de retour, je l'envisage avec un contre-don. C'est donner, mais aussi recevoir. C'est pourtant la définition, mais apparemment pas dans l'esprit de tout le monde ici. J'aime bien donner, mais j'aime aussi recevoir c'est important pour moi. »*

Enfin, en synthétisant les propos de tous les bénévoles, nous arrivons à une définition globale qui reprend, selon nous, toutes les composantes du bénévolat. La lecture des propos des bénévoles sur ce sujet nous montre qu'ils ont dans l'ensemble tous une compréhension du bénévolat au plus près du principe de réalité (en référence aux faits objectifs et aux données de la littérature à ce sujet) sans pour autant que ce ne soit du

militantisme. En filigrane, nous pouvons déceler une réelle volonté de faire du bénévolat pour diverses raisons et motivations.

Nous aborderons et détaillerons le sujet des attentes dans un deuxième temps avec les questions suivantes : « quelles sont vos motivations pour être bénévole ? Et pour quelles raisons avez-vous rejoint la COOP ? »

2.2 Expériences bénévoles antérieures et ce qu'ils en retiennent

Par rapport à leur vision du bénévolat et leur compréhension qui semble « juste », nous les avons interrogés sur leurs éventuelles expériences bénévoles antérieures : est-ce que le fait d'avoir déjà une expérience bénévole influence leur perception du bénévolat ?

Il s'avère que sur 15 bénévoles interrogés, 13 avaient déjà fait des missions de bénévolat. Cette donnée confirmerait l'idée que pour avoir une bonne perception du bénévolat cela requiert une réflexion et une expérience dans le domaine afin de pouvoir bien le définir. Par ailleurs, si nous analysons les perceptions des 2 bénévoles - pour qui la Coop 5 pour 100 est leur première expérience - nous constatons que leurs définitions semblent être assez succinctes voire « sommaires ». Ces deux bénévoles excluent de se référer à la notion de « sans rémunération ». Idée pourtant largement soutenue par la majorité des autres bénévoles disposant d'une expérience

Virginie, 42 ans : « *Pour moi, c'est un engagement sincère sans attente de retour pour venir en aide à une structure ou un projet.* »

Elise, 45 ans : « *Généralement c'est dans un cadre associatif et pour moi c'est peu différent du temps que prend pour aider ton entourage.* »

Face à ce constat, nous conseillons à la COOP d'interroger les nouveaux arrivants pour vérifier s'ils ont déjà une expérience en tant que bénévole. Et si la réponse est négative, il serait adéquat de prendre le temps de leur expliquer les principes de base du bénévolat. **Une bonne compréhension de sa signification favoriserait l'engagement des bénévoles, car cela éviterait les incompréhensions ou les attentes « inadaptées / irréalisables ».**

Concernant les bénévoles ayant déjà une expérience, à la question : ce qu'ils en retiennent ? Nous constatons que les réponses sont hétérogènes. Certains, ont bien vécu leur expérience et d'autres, en ont gardé une forme de ressentiment, ce qui les a empêchés pendant longtemps de s'engager à nouveau dans une action de bénévolat. Pour cette catégorie de bénévoles (qui ont été déçus) nous avons relevé des raisons communes : des désaccords, des conflits entre les adhérents, une vision unilatérale des dirigeants, un manque de convivialité, une absence de reconnaissance et enfin, des conflits d'égo.

Il est donc important pour les coordinateurs de la Coop 5 pour 100 de **s'assurer que le climat social soit bienveillant et surtout, de privilégier la convivialité.** À ce sujet, nous y reviendrons plus après, mais il est important de souligner que tous s'accordent à dire que la force de la COOP est son côté convivial « où il est agréable de s'engager ».

2.3 Les motivations pour être bénévole

Le système d'échanges entre les bénévoles et la structure, pour et dans laquelle ils s'engagent, pourraient être étudiés à la lumière de la théorie du « don et du contre-don » de Marcel MAUSS (1925). Nous rappelons que le principe clé⁵⁵ de MAUSS est basé sur l'idée de donner, recevoir et rendre. Dans le cadre de notre étude, nous identifions « le don » à ce que le bénévole donne à la structure que ce soit en temps ou en compétences. Selon Jean Luc MARION (2011), philosophe et académicien⁵⁶, l'objet du don a une valeur symbolique. Par exemple, au-delà d'éléments tangibles comme la compétence ou encore comme le temps, le bénévole transmet sa sympathie et son affection à une cause défendue par ceux à qui il donne. Et « le contre-don » correspond à ce que le bénévole reçoit en retour de son don ; ce qui peut être désigné comme un apport. Cet apport peut aussi prendre la forme de contrepartie, mais également de recherche d'intérêt, ce qui va forcément favoriser l'engagement du bénévole dans le temps, car sans ce retour, il pourrait se lasser de ce système d'échange unilatéral. Nous pouvons donc relier ces contreparties à ses attentes, aux motivations premières qui amènent le bénévole à s'engager.

⁵⁵ Mauss M., « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », 2007, 1^{ère} ed. 1925, Paris, Puf.

⁵⁶ Marion J.L., « Démocratie, quelle place pour la gratuité » in « La démocratie une idée neuve », actes des Semaines sociales de France en 2011, accessibles sur (www.ssf-fr.org) et (<http://passerellesetcompetences.org/accueil/83-expose-de-jerome-vignon?start=4>) (consulté le 6 août)

Dans un deuxième temps, nous approfondirons cette thématique en étudiant la question de « l'apport ». En effet, nous estimons que l'apport sera différent des motivations ; celui-ci pouvant le surprendre, car le bénévole ne le recherche pas spécifiquement et pourtant cet apport pourrait lui apporter du plaisir. C'est-à-dire qu'un bénévole vient chercher quelque chose de particulier et finalement, il reçoit autre chose qui peut s'avérer être un facteur encore plus déterminant dans son engagement.

Les motivations et les attentes des bénévoles, elles sont multiples, à titre d'exemple :

- **Pour des raisons idéologiques : participer à un projet qui est en adéquation avec nos valeurs, qui est innovant et constructif puis qui permet de faire avancer dans le sens la société.**
- **Rencontrer de nouvelles personnes et de différentes générations.**
- **Se sentir utile et être toujours en activité.**
- **Apprendre de nouvelles choses.**

Le bénévolat est synonyme d'engagement, il nous semble donc important de comprendre la manière dont les bénévoles appréhendent ce concept et le vivent. L'ensemble de leurs citations sont riches d'informations pour aider les coordinateurs de la COOP 5 pour 100 en charge de l'animation des bénévoles à connaître et comprendre les différents fondements des engagements et ce, afin de favoriser leur attractivité et leur fidélisation.

3. Perceptions de l'engagement

3.1 Les définitions de l'engagement

Howard BECKER (1960 – p 32-40)⁵⁷, professeur de sociologie américain, s'est intéressé au concept d'engagement, qu'il définit de la manière suivante : « *L'engagement contient une explication sous-jacente de l'un des mécanismes générateurs de comportements humains cohérents. On parle d'engagement lorsqu'un individu, en prenant un pari subsidiaire, associe à une ligne d'action cohérente des intérêts étrangers à celle-ci. Les paris subsidiaires sont souvent la conséquence de la participation d'un individu à des organisations*

⁵⁷ Becker, **Howard S.** « Sur le concept d'engagement », *Sociologies, Découvertes / Redécouvertes*, Howard Becker, mis en ligne le 22 octobre 2006, (<http://sociologies.revues.org/642>), (consulté le 18 août 2017)

sociales. Une analyse du système de valeurs depuis lequel sont pris les paris subsidiaires est nécessaire pour comprendre pleinement les engagements. »

Cette définition signifie qu'un individu prend un engagement à partir d'intérêts qui lui sont propres et de son système de valeurs personnels, qui peut être parfois étranger, à celui de la structure ou au projet dans lequel il s'engage. L'analyse de ce système de valeurs permettra la pleine compréhension de l'engagement de l'individu.

Par conséquent, cela signifie que les engagements de chacun des bénévoles de la Coop 5 pour 100 sont impulsés par leur propre système de références en termes d'intérêts, de motivations et de valeurs. Ce constat nous permet de comprendre les raisons des différences de visions de la notion d'engagement.

À ce titre, nous avons relevé plusieurs manières de définir l'engagement et ce, à partir des éléments qui le caractérisent :

- L'engagement en lien avec les valeurs et qui apporte également :

Anne, 57 ans : *« L'engagement c'est accepter de donner du temps pour quelque chose qui nous tient à cœur et répond à nos valeurs. Mais je n'aime pas trop le terme « donner » parce que l'on reçoit autant qu'on donne et ce n'est pas du tout à sens unique ces choses-là. Et s'engager, c'est donner un sens à ce que l'on a envie de vivre. »*

Etienne, 27 ans : *« Le mot engagement est attaché au mot valeur. Lorsque l'on devient attaché à des valeurs dans sa vie ça permet de fixer son engagement. »*

- L'engagement en lien avec les notions de prises de responsabilité et de respect :

Cécile, 37 ans : *« Se tenir à ce sur lequel on s'est engagé. Par exemple si tu ne peux pas venir tu préviens. Il faut avoir un certain respect envers les personnes auprès desquelles tu t'engages. »*

Estelle, 45 ans : *« Pour moi l'engagement ce n'est pas que des mots et des paroles, c'est surtout des actions. Les origines de l'engagement peuvent venir de très loin avec un fond spirituel et religieux, mais on peut avoir les mêmes valeurs en n'ayant pas les mêmes croyances ni la foi. Il y a la transmission familiale et éducative qui fait que et après, il y a la*

personnalité et la manière de fonctionner. Moi, je serai mortifiée de ne pas faire quelque chose pour laquelle je me suis engagée. »

- L'engagement est lié à la persévérance, la constance et peut susciter une forme de sentiment d'obligation et de culpabilité s'il n'est pas respecté :

Fanny, 65 ans : *« C'est croire en quelque chose et ne pas rester dans le ponctuel, donner de la constance. Si je donne du temps, c'est sur la durée, si je suis convaincue de quelque chose. C'est persévérer pour une chose qui me semble importante. Par exemple, exemple, si demain j'arrête mon engagement à la maison de retraite ce serait totalement irrespectueux. Si j'ai une obligation ou un imprévu, je n'aime pas louper et manquer à mon engagement. L'engagement ça peut peser aussi. À la COOP, c'est semblable et différent à la fois. On n'attend moins de manière individuelle, mais si je me suis engagée dans un groupe de travail ce n'est pas pour ne pas le faire régulièrement. »*

- L'engagement, un sens politique :

Paul, 39 ans : *« Je pense qu'on est dans un projet éminemment politique dans une société très dépolitisée à l'heure actuelle et c'est une façon très concrète de montrer aux gens que la politique, c'est ça ! On peut agir sur le territoire en créant des choses simples et infuser d'autres moyens de procéder et de fonctionner. Montrer que ça existe ! Je crois beaucoup en l'exemple. »*

Cette vision de l'engagement, dotée d'une dimension politique et particulièrement à la Coop 5 pour 100, rejoint l'idée qui est défendue par Jean Luc MARION (2011)⁵⁸ : *« les échecs de la démocratie représentative aujourd'hui, la marque d'un épuisement de ce qui a longtemps fondé la citoyenneté, à savoir l'identification de l'individu, du citoyen avec ce qu'il fait, avec ce qu'il possède. Une autre identification devient nécessaire : avec ce que la*

⁵⁸ Marion J.L., « Démocratie, quelle place pour la gratuité » in « La démocratie une idée neuve », actes des Semaines sociales de France en 2011, accessibles sur (www.ssf-fr.org) et (<http://passerellesetcompetences.org/accueil/83-expose-de-jerome-vignon?start=4>)(consulté le 6 août)

personne est en profondeur et qui se révèle, justement dans le don. » Par conséquent, l'engagement dans ce type de projet comme la Coop 5 pour 100 est une réponse aux manquements des politiques, qui est défendue par des citoyens du territoire qui sont pris dans leur ensemble, et ce qui pourrait éventuellement générer une « remise en confiance ».

L'engagement, une forme de contrat moral:

Serge, 67 ans : *« Par exemple à la COOP j'ai pris des parts sociales et j'ai eu l'impression de m'engager. Voilà parce que j'adhérais au projet, j'ai signé. C'est peut être qu'un contrat moral. Après, je ne suis pas obligée. Donc j'ai du mal à comprendre les gens qui s'engageait et qu'après ils ne s'engagent plus, ils ne respectent pas l'engagement. Ils sont peut-être uniquement consommateurs. »*

Il nous apparaît nécessaire de s'arrêter sur ce point : la notion de prise de parts sociales qui sous-tendrait l'engagement. Nous rappelons que le fonctionnement de la SCIC de la Coop 5 pour 100 est basé sur l'achat de parts sociales, en contrepartie de quoi, il est demandé aux Coopérateurs de s'investir bénévolement au minimum 2H30 par mois. Dans le cas de Serge, cet aspect a bien été perçu. Pour lui, *« j'acquiers des parts sociales du capital donc je respecte la clause qui notifie l'engagement requis. »* C'est le seul à avoir souligné ce point et, c'est aussi le seul, à avoir clairement expliqué qu'il n'aimait pas le terme « bénévole » et ne se sentait pas bénévole, car pour lui, c'était synonyme de « *petite main* ». Il est également en désaccord avec le principe premier de la structure qui est d'ouvrir ses portes à tout public et ne voit la souscription dans les parts sociales comme une obligation.

À terme, la COOP sera ouverte à tous pour permettre des ventes de produits que ce soit à l'épicerie ou à la Ressourcerie et de consommer au café / cantine. Par conséquent, Serge estime que ce n'est pas fonctionné comme une réelle coopérative de consommation ; qui ne fonctionne qu'entre Coopérateurs, ce qui leur permet ainsi de pouvoir bénéficier d'avantages (réduction sur les prix). Ce qui n'est pas le cas à la COOP, car si les Coopérateurs / bénévoles bénéficiaient d'avantages, cela pourrait être perçu comme une contrepartie pécuniaire, ce qui engendrerait un risque de requalification en salariat.

Concernant, les différentes définitions des bénévoles et leurs manières d'envisager l'engagement, nous pouvons en conclure que la Coop 5 pour 100 a beaucoup de chance de

compter parmi ces Coopérateurs des personnes aussi engagées, sérieuses et motivées. C'est une réelle force pour les coordinateurs, il est donc essentiel pour eux d'en prendre conscience et d'être vigilants à faire preuve de reconnaissance auprès de ces derniers, même si ces mêmes personnes expliquent ne pas être en attente de reconnaissance.

Par ailleurs, ce sentiment de prise de responsabilités et d'éventuelle culpabilité peut être un frein à l'engagement plus ponctuel d'autres personnes. Certes, la Coop 5 pour 100 a besoin de bénévoles engagés et réguliers dans le temps pour survivre économiquement parlant, mais elle peut aussi connaître des avantages en combinant ces profils de bénévoles à d'autres, qui s'investiront de manière plus occasionnelle. En particulier, pour des raisons de communication, car, comme nous le verrons plus en détail dans la suite de l'étude, **le meilleur vecteur de communication pour la Coop 5 pour 100 est le bénévole.** Par conséquent, l'objectif est de rassurer les personnes potentiellement intéressées, mais qui ne seraient ni en capacité ou ni dans l'envie de s'investir autant bénévolement.

Dorénavant, interrogeons-nous sur les éléments qui amènent les bénévoles à s'engager.

3.2 Les raisons de leur engagement

À la lecture de toutes les réponses des Coopérateurs / bénévoles interrogés, nous constatons que le point commun entre tous au sujet des raisons de leur engagement à la Coop 5 pour 100 était : le projet et son écosystème d'activités et, pour certains une activité spécifique.

- Le projet et l'écosystème d'activité :

Estelle, 45 ans : « *L'idée globale, sur le fait qu'il y ait plusieurs personnes qui se rassemblent autour de causes communes et qui ont envie de les partager et les faire vivre ensemble. Tout me plaisait, toutes les idées : la Ressourcerie, l'alimentation, je trouvais que toutes les idées étaient bonnes et qu'elles s'associaient bien entre elles. Donc j'avais envie de faire vivre ce projet-là. Ça le méritait et de m'y insérer et je me suis dit que j'avais beaucoup à apprendre et prendre et aussi en termes d'échanges communs ça correspondait pile à ce dont j'avais besoin à ce moment-là. Dans un changement de vie. »*

- Les principes et les valeurs du projet = Défendre une cause :

Fanny, 65 ans : *Ça m'a tout de suite parlé, car je fais partie de toute cette catégorie de gens qui prend bien conscience des manques sociaux et des abus de notre société. On en parle comme ça et on ne fait pas grand-chose. Évidemment je fais le tri et tout ça, mais il y a plein de choses sur lesquelles je désespère. Donc je me suis dit c'est vraiment un moyen de retrousser ses manches et essayer de faire les choses donc modestement j'ai eu envie de faire partie de cette aventure pour ça.*

- Une organisation différente et un mode de fonctionnement alternatif:

Cécile, 37 ans : *« Plus le côté, d'une organisation différente, essayer de faire une économie différente. Autre chose. Comme moi je viens d'un truc hyper corporate avec des strates, avoir un truc moins pyramidal, être investie plus dans les décisions, etc. »*

En résumé, les raisons sont variées et il est conseillé aux coordinateurs de la Coop 5 pour 100 de tenter de les comprendre en anticipant, de manière à adapter leur démarche de fidélisation. Il serait également intéressant de prendre connaissance de leur manière de s'engager qui est influencée par leur statut professionnel, leurs préférences et leurs envies.

3.3 La manière dont ils s'engagent et leur fréquence

Cette analyse de leurs formes d'engagement permettra notamment d'anticiper par rapport aux futurs besoins des activités et ce serait aussi un moyen d'identifier les bénévoles référents. Il existe un point commun entre plusieurs discours tenus à leur arrivée dans la Coop 5 pour 100 ; ils ont ainsi eu tendance à s'éparpiller en s'investissant sur plusieurs groupes de travail en raison d'une soif d'apprendre et de comprendre le fonctionnement atypique de cette structure. Avec le temps, ils ont régulé leur engagement en s'investissant principalement dans un groupe de travail voire deux, quand ils participent à celui lié à la coordination.

Il nous semble également essentiel d'être vigilant par rapport à l'investissement de certains qui nous estimons parfois être démesurés. Rappelons qu'ils ne sont pas salariés, mais bénévoles. Par conséquent, cet investissement disproportionné pourrait générer l'émergence d'attentes de contreparties qui, malheureusement à un certain stade, ne pourront pas être satisfaites ; ce qui pourrait engendrer à terme une forme de démotivation et forcément un désengagement. Sans mentionner la tension qu'ils peuvent ressentir particulièrement dans les situations de crise, comme celle du désengagement de la ville de Caen par rapport au bâtiment. Il nous semble donc important de rester attentif à l'apparition d'une forme de fatigue nerveuse et physique auprès des bénévoles.

- Investissement trop important :

Anne, 57 ans : *« C'est à la fois une priorité et à la fois j'en ai d'autres des priorités et comme ça m'intéresse vraiment de façon claire et nette je m'y engage en termes de temps autant que je peux. Après, je sais que je peux être irrégulière, mais je me sens quand même très impliquée et je parlais à la dernière réunion **de charge mentale** et c'est exactement ça je ne viens pas juste pour donner un petit coup de main. J'ai envie de participer aux choses du début jusqu'à la fin. Ce qui m'intéresse le plus, ce n'est pas de donner un coup de main, c'est d'être là et de me préoccuper de ce qui s'y passe, mais en ne sautant pas des étapes. »*

Le surinvestissement d'Anne prouve qu'à un moment donné son engagement peut lui générer une certaine surcharge mentale (en référence à la surcharge cognitive), qui peut aller jusqu'à parfois l'empêcher de dormir. Rappelons que le bénévolat doit aussi rester un moyen de s'épanouir en prenant du plaisir et que cela ne doit pas se transformer en source de stress. Ce qui serait paradoxal, voire sidérant, serait d'avoir des bénévoles qui souffrent de burn out car les symptômes de certains pourraient rappeler ceux de l'épuisement professionnel : le surengagement avec une implication qui imprègne les sphères personnelles, la phase de résistance et, pour finir l'effondrement.

- On n'est pas des salariés !

Serge, 67 ans : *« A mon avis il y a quelque chose qui été occulté ici, c'est la place justement des gens comme nous qui ne sommes pas salariés quoi. »*

La réaction de Serge montre qu'il semble y avoir une incohérence dans la manière de collaborer avec les bénévoles : Est-ce que les demandes de la part de l'équipe de coordination sont-elles trop importantes ? Cela montre également la menace des conflits qui peuvent se développer entre les bénévoles et les salariés. Pourtant, à ce jour, seuls deux porteurs de projet sont salariés. Mais le nombre de salariés va forcément augmenter, raison pour laquelle, il faudrait **rester vigilant dans la définition des rôles de chacun, la répartition du pouvoir et la recherche d'équilibre ainsi que prendre conscience des différences de perceptions de chacun, en termes d'engagement, bénévole comme salarié.**

Au sujet de la manière de s'engager, nous constatons que les formes sont différentes en fonction des statuts professionnels. Ceux qui sont en activité s'engagent moins et à l'inverse, ceux qui sont soit à la retraite ou à la recherche d'un emploi s'engagent plus.

En termes de prise de responsabilités, nous comptons 4 bénévoles parmi ceux interrogés qui ont développé une forme d'expertise sur certaines activités ; c'est ainsi qu'ils sont devenus **des bénévoles référents**. C'est-à-dire des bénévoles qui sont en capacité de répondre à des questions pointues et d'accompagner de nouveaux bénévoles.

Les compétences de ces bénévoles référents en question sont les suivantes :

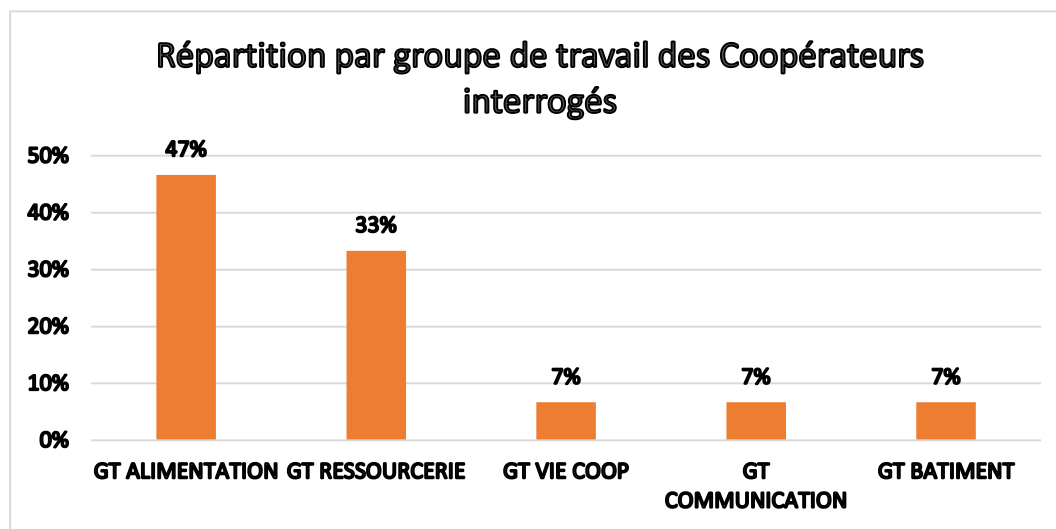
- ✓ **Anne** qui est en charge des commandes auprès des producteurs du groupement d'achat et de la caisse (durée d'engagement = 15 heures par semaine).
- ✓ **Etienne** qui gère le suivi des adhérents et des Coopérateurs, le développement d'applications qui permettent de communiquer entre bénévoles, la gestion des commandes et de la caisse (durée d'engagement = 10h par semaine).
- ✓ **Elise** qui seconde Laetitia, en charge de l'activité Ressourcerie. Ces responsabilités sont vastes et elle est reconnue auprès de tous comme une co-fondatrice du projet même si elle les a rejoints après (durée d'engagement = de 14h à 35h par semaine).
- ✓ **Virginie** qui est en charge des prestations d'animation sociales et de sensibilisation pour la Ressourcerie (durée d'engagement = de 14h à 20h par semaine).

3.4 Des engagements ailleurs qu'à la COOP

Sur les engagements que les bénévoles peuvent avoir ailleurs qu'à la Coop 5 pour 100, nous dénombrons 5 personnes. Les raisons sont diverses, mais pour la majorité, ils

avaient déjà ses engagements avant de rejoindre la COOP et ce, depuis plusieurs années. Ils souhaitent maintenir leurs autres engagements, car ils reçoivent d'autres contreparties que celles de la COOP. De notre point de vue, nous estimons que cette démarche est saine, elle leur permet ainsi de réguler naturellement leur investissement dans la Coop 5 pour 100 et ils sont également sources d'information, de par leur pratique du bénévolat autre part.

3.5 Le groupe de travail



Concernant leur groupe de travail, la majorité des personnes est issue du groupe « alimentation ». **La diversité des activités, donc des groupes de travail, est une réelle force pour la Coop 5 pour 100 en termes d'attractivité des bénévoles ; cela lui permet d'avoir plusieurs entrées par centres d'intérêt.** Beaucoup ont ainsi rejoint le projet pour l'une des activités.

3.6 La fréquence de participation

Le temps d'engagement des bénévoles s'étale de 2 H à 35 H par semaine. Avec **une moyenne totale d'environ 21 heures par semaine.** Ce qui nous semble très important et risqué, car dès lors que certains retrouveront un emploi ou souhaiteront simplement diminuer leur investissement au sein de la COOP, cette perte de présence et de compétences aura de fortes incidences sur le fonctionnement de la COOP. Il nous paraît important de rappeler ici que le temps nécessaire pour qu'un bénévole soit en capacité de prendre en charge des tâches de manière individuelle est plus long que pour un salarié. Par

conséquent, se remettre autant sur des bénévoles - même pour la réalisation de tâches qui sont indispensables pour le bon fonctionnement de la COOP - nous semble être inconscient.

Néanmoins, nous connaissons les causes de cette prise de risque et nous les comprenons, tels que le manque de revenus, qui entrave l'embauche de salariés. Ce qui logiquement ne sera plus le cas dès l'ouverture au grand public. En effet, les prévisions financières permettront l'embauche de plusieurs salariés.

Pour conclure sur cette partie, nous confirmons notre hypothèse de départ, qui postulait que les profils des bénévoles influenceraient leurs motivations et leur manière d'appréhender le bénévolat et l'engagement, mais aussi que les formes d'engagements sont variées et leurs attentes aussi.

Par conséquent, ce constat nous permettra d'anticiper, en adaptant notre démarche d'attractivité et de fidélisation aux profils de bénévoles à prospecter, à cibler et à animer.

Puis il sera également important de prendre en compte les nombreux points de vigilance que cette étude nous a permis de relever tels que :

- Bien identifier et comprendre les attentes et les motivations des bénévoles pour s'engager.
- Être clair sur la définition du bénévolat, ses caractéristiques et surtout mettre en place un cadre (règlement intérieur, charte du bénévolat, échanges).
- S'assurer de l'instauration d'un bon climat social et continuer à favoriser la convivialité.
- Veiller à ce que les bénévoles ne se surinvestissent pas et qu'ils apprennent à réguler leur engagement.
- Faire preuve de reconnaissance en continu et de manière individualisée pour chaque bénévole en fonction des attentes qui leurs sont propres.
- En parallèle à l'engagement régulier, encourager l'engagement plus ponctuel en fonction du temps disponible et des envies. Ne pas tout miser uniquement sur les bénévoles réguliers.

- Rassurer les bénévoles et leur éventuel sentiment de culpabilité. Représenter le cadre du bénévolat et ses limites.
- Il est trop « risqué » de miser autant sur des bénévoles pour la réalisation de tâches qui sont indispensables pour le bon fonctionnement de la Coop 5 pour 100.
- Garder à l'esprit la différence d'engagement et d'attentes de contreparties entre les bénévoles et les salariés.

Ainsi, la prise en compte de tous ces points de vigilance et ces préconisations favoriseraient la mise en place d'une démarche adaptée d'attractivité et de fidélisation des bénévoles.

II. ANALYSE DE LEURS PERCEPTIONS DES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET STRATEGIQUES ET DE LEUR PLACE DANS CES DEFIS

1. Vision du projet : leur définition, les valeurs, l'utilité sociale et les besoins du territoire

1.1 Leur définition du projet

Afin de donner une définition la plus exhaustive possible, nous avons fait le choix de présenter les définitions des personnes interrogées selon plusieurs entrées. Connaissant les interviewés et à la relecture de l'ensemble de leurs réponses aux autres questions, nous avons constaté que **leur personnalité ressort dans la manière de définir le projet. C'est-à-dire qu'ils vont citer des choses qui leur parlent, qui leur ressemblent et qui les motivent. À nos yeux, ça reflète toute la richesse et la force de cette COOP.**

- Concise, avec la notion d'écosystème, le fonctionnement de parts sociales, l'engagement attendu des Coopérateurs et le détail des activités et la spécificité de la solidarité financière entre elles :

Etienne, 27 ans : « *Écosystème d'activités qui prend place dans un même lieu et qui est essentiellement porté par l'investissement de Coopérateurs / bénévoles qui ne sont pas salariés, qui ont une ou plusieurs parts sociales dans la structure. En contrepartie, ils s'engagent à donner 2H30 par mois pour le bon fonctionnement de la COOP. Dans le détail des activités : la Ressourcerie, l'épicerie, le café cantine et les ateliers partagés. Toutes ces activités ont des liens entre elles et permettent de créer une synergie. Ça prend une autre ampleur. »*

- Visionnaire, avec les principes clés du projet, la force de l'engagement humain, la démarche pédagogique, les perspectives de développement :

Elise, 45 ans : « *Quelque chose qui répond à un besoin du territoire, une demande des citoyens, innovant et alternatif par rapport au consumérisme. Et, une force humaine impressionnante. N'empêche que les activités tournent autour de la notion de développement durable donc faut préserver des ressources donc, ça me touche vraiment, car je suis issue du monde rural. Ne pas gaspiller et éviter les intermédiaires et, être en direct*

avec les partenaires et les interlocuteurs. Être dans une démarche pédagogique, car je pense que les gens font des choses parce qu'ils ne savent pas. Un projet comme ça se doit d'accompagner pédagogiquement les consommateurs et les bénévoles. C'est un projet qui a eu l'ambition aussitôt d'avoir dans le même lieu un écosystème d'activités de type ressourcerie et épicerie solidaire, porteurs de projet non numérique, accueil d'association et café cantine. On voit que ça évolue aussi vers des activités qui s'y prêtent comme une structure d'accueil d'insertion sociale et professionnelle, mais pas au sens d'un SIAE, mais au sens où, les activités se prêtent à expliquer aux gens qu'ils fassent des choses manuellement et qu'ils prennent plaisir et participent à un projet global. »

- Utilité politique, avec une volonté d'infuser ce modèle :

Paul, 39 ans : « Un lieu transversal et horizontal sur le mode de gestion avec une ressourcerie, une cantine et un magasin qui est basé sur des produits locaux et issus de l'agriculture biologique. Des salariés à terme. Une volonté d'infuser des vraies valeurs sur le territoire, de montrer aux gens qu'on peut fonctionner différemment plus sur la solidarité, environnement, économie circulaire, économie sociale et solidaire. Avec une application forte sur ces thèmes-là. C'est très important de montrer ce qu'on peut faire. »

- L'Homme, au centre du projet et un sentiment d'appartenance :

Nathalie, 40 ans : « J'adhère à ce projet là où on place l'Homme au centre et les individus construisent l'organisation et ne la subissent pas. Donc, ça leur appartient. »

- Utopiste et idéaliste :

Anne, 57 ans : « c'est un projet économique qui pourrait être démultiplié et dans un monde super ça pourrait devenir dominant. On pourrait penser que l'économie est gérée par une prise en charge collective, une réponse aux besoins sociaux et vitaux. Et duquel, serait complétement absent ce qui est dominant aujourd'hui ; c'est-à-dire le profit, le consumérisme et l'individualisme ! Voilà pour moi, c'est ça la COOP, c'est cette prise en charge là. Cette volonté de reprendre notre vie en main. »

- Alternatif :

Cécile, 37ans : « *Nous on est des cadrés décalés !* »

- Philosophie de vie et ouverts à tous :

Estelle, 45 ans : « *C'est une philosophie de vie que je m'applique depuis longtemps. Sur le comment gérer au mieux son budget. Là, ça se matérialise par une structure et des gens dedans. Je me suis dit c'est fait pour moi. Sur un projet global basé sur la Coopération. Pourtant j'avais un a priori, je pensais que c'était un truc qui était réservé à des personnes qui pensent et qui vivent de la même manière. Finalement ce n'est pas le cas. C'est ouvert à tous !* »

1.2 Les valeurs

LES VALEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE⁵⁹	LES VALEURS DU PROJET CITEES PAR LES BÉNÉVOLES
<i>« Démocratie, égalité des membres, laïcité</i>	<i>Partage</i>
<i>Solidarité</i>	<i>Solidarité</i>
<i>Responsabilité sociétale des entreprises</i>	<i>Coopération</i>
<i>Utilité et efficacité sociétale</i>	<i>Équité – Respect du capital humain</i>
<i>Liberté d'actions</i>	<i>La liberté</i>
<i>Amélioration des conditions d'existence</i>	<i>Respect de l'environnement – écologie – développement durable – le réemploi</i>
<i>Épanouissement de la personne humaine</i>	<i>Convivialité – Bien être -Bonheur</i>
<i>Lutte contre les injustices</i>	<i>Citoyenne et fraternelles</i>
<i>Responsabilité, formation des individus</i>	<i>Pédagogie</i>
<i>Utilité, innovation économique et sociale »</i>	<i>Économie circulaire</i>

Nous constatons ici que les valeurs du projet rejoignent dans l'ensemble celles de l'ESS, mais parfois sous des terminologies différentes.

⁵⁹ CRESS Auvergne et Rhones Alpes, « les valeurs de l'économie sociale et solidaire » <http://www.cress-aura.org/valeurs-et-principes> (consulté, le 5/08/2017)

1.3 L'utilité sociale

Selon les propos des interviewés, l'utilité sociale de la Coop 5 pour 100 prend forme à travers différents éléments, tels que :

- Consommer autrement :

Paul, 39 ans : « *Sur le plan social, montrer que sur la Ressourcerie, le réemploi est très important et sur la consommation au sens large avec la cantine et l'épicerie, tu vas parler d'environnement de local, de qualité de vie, de circuit court, de personnes qui travaillent de façon vertueuse. Pour moi c'est très important. »*

- Rencontrer des personnes d'univers, de catégories socioprofessionnelles et de générations différents autour d'un projet aux valeurs partagées:

Elise, 45 ans : « *C'est de faire en sorte que les gens se rencontrent de tout univers sans préjugés et sans frontières. Donc, ça donne du lien social. C'est du lien qui permet aux personnes qui adhèrent au projet de trouver du sens aussi dans leur acte de consommation et du sens dans leurs valeurs, leurs compétences qu'elles soient techniques ou simplement donner du temps c'est déjà une compétence. »*

- Favoriser la réinsertion sociale de personnes en difficultés :

Fanny, 65 ans : « *Je pense que les gens qui franchissent la porte de la COOP sans trop savoir et qui se rendent compte qu'ils vont pouvoir être utiles à quelque chose et qu'en temps normal ils peuvent se sentir dévalorisés, ça je trouve que c'est très bien. Pareil pour les usagers des centres sociaux, le fait qu'ils viennent à la COOP, je trouve ça super. Je pense que quand elles viennent là, elles se sentent exister tout simplement. Si quelqu'un qui vient et qui se sent reconnu, ça peut lui apporter socialement à l'extérieur. »*

- Le réemploi, une solution écologique et accessible financièrement :

Serge, 67 ans : « *Par exemple, on a un appareil qui ne fonctionne plus et donc si on peut le faire réparer et le faire durer encore. Ce sera plus utile et plus économique pour des personnes qui en auront besoin, mais pas les moyens. »*

- Favoriser l'estime de soi et le sentiment de se sentir utile :

Nathalie, 40 ans : « *Pour d'autre leur emploi s'est mal passé et ils ont soit, fait un Burn out, car leur supérieur leur a mis une pression de malade et que t'as pété un plomb et bien en venant là, tu t'aperçois que t'es utile et que tu vas recevoir du positif. Tu vas venir et tu vas donner du positif et tu en recevras en retour. Et bien, je pense que c'est là que les gens s'y retrouvent. »*

Afin d'étayer ces propos, portant sur l'idée que l'engagement au sein de la COOP 5 pour 100 aide à reprendre confiance en soi et ainsi à avoir une meilleure estime de soi-même, nous avons constaté que ce sentiment a été vécu par plusieurs bénévoles. **Des personnes qui étaient en arrêt de maladie (pour des raisons psychologiques qui ont été générées par une pression professionnelle : de la hiérarchie, des chiffres « à faire », d'une l'ambiance générale, etc.) se sont investies dans la COOP et, petit à petit, elles ont retrouvé le sourire, ont réappris à faire confiance à l'Autre et se sont révélées dans leur quotidien et ce, tout en prenant beaucoup de plaisir.** Nous estimons que cette utilité sociale n'a pas de prix et qu'elle humainement riche à vivre.

- La création d'emplois pérennes :

François, 32 ans : « *Ce qui serait pas mal c'est qu'à terme il y ait des emplois. Des emplois véritables à toutes proportions gardées. »*

Nous partageons l'ensemble de ces composantes qui forment l'utilité sociale du projet. Et, nous ajoutons que **le mode de gouvernance démocratique et participative du projet fait également parti de son utilité sociale ainsi que, l'hybridation de ses ressources avec une mutualisation des ressources générées pas activité.** Enfin, le fait que ce soit un projet qui ait été créé en réponse aux besoins du territoire en fait également un véritable maillon de l'utilité sociale contemporaine.

1.4 Les besoins du territoire

- Le côté « tout-en-un » et les échanges :

Estelle, 45 ans : *« Il existe des petites initiatives sur le territoire, mais qui restent trop spécifique chacune dans un domaine et là, ce qui fait l'intérêt du projet, ce sont les multi activités regroupées dans un même lieu c'est ça qui est nouveau et ça permet de pouvoir s'investir sur un seul lieu et pas sur 3 à 4 associations alors que 3 ou 4 thèmes peuvent nous intéresser. Là c'est le cas : on peut manger, décorer et meubler sa maison, rencontrer des gens donc c'est hyper complet. Se former apprendre et être dans des échanges. Ça aussi sur la relation avec d'autres personnes et il y a des transferts de compétences. Des personnes de plein de milieux différents qu'on n'aurait pas eu l'occasion de rencontrer sans la COOP. C'est une grande richesse. »*

- 1ère Ressourcerie sur Caen :

Martin, 32 ans : *« Quand on voit la dernière fois à la déchetterie tout ce qui est jeté. Le tri est plus ou moins fait et ce qu'il en ressort, tu ne vois pas forcément la finalité. Tout est jeté en vrac. Quand on vit dans une société de consommation qui est la nôtre, tu te dis s'il existe des alternatives, des moyens d'optimiser vraiment ces choses-là, il faut faire le maximum. Ce sont des projets qui vont dans ce sens-là. C'est apporter un service à la communauté, au territoire donc c'est loin d'être inutile, car si on peut s'engager plus dans cette voie-là, c'est une problématique contemporaine. Le fait est que, c'est un projet qui est lancé par des gens qui ne sont pas forcément des acteurs ancrés dans le territoire institutionnel. »*

- Explosion du marché bio :

Etienne, 27 ans : *« A une demande de produits locaux. Explosion du marché du bio. Il y a beaucoup de gens qui s'interrogent dans leur façon de consommer la revalorisation des déchets. On jette trop, même des choses quasi neuves. Je trouve que c'est très intéressant que la COOP s'intègre très bien dans le paysage des acteurs. Il y a un grand potentiel »*

Nous partageons également l'ensemble de ces besoins du territoire, reflétés dans les propos de tous les interviewés et, nous estimons qu'ils en ont une « juste » perception. Par

contre, à ces besoins, nous ajouterions à nouveau le mode de gouvernance démocratique et participatif. **À ce sujet, plusieurs structures et institutionnels du territoire nous ont sollicités pour partager notre manière de travailler et de fonctionner. L'aspect également écocitoyenneté est très demandée, à travers l'implication des usagers dans la conception et dans le fonctionnement des services.**

Par ailleurs, nous constatons que tous les points précisés, pour expliquer l'utilité sociale et les besoins du territoire, respectent bien les principes clés du secteur de l'économie sociale et solidaire (présentés dans la revue de littérature paragraphe 1.2 et 1.2.1. et) et les principes fondateurs également cités par EME & LAVILLE (2006).

En termes de préconisations, aux coordinateurs de la COOP 5 pour 100, nous leur conseillons vivement d'aborder l'ensemble de ces sujets lors de l'intégration d'un nouveau bénévole : les valeurs, les différentes formes d'utilités sociales et enfin les réponses aux besoins du territoire.

2. Perceptions du modèle de gouvernance

2.1 Statut de la COOP et ses caractéristiques

Nous avons émis l'hypothèse qu'il nous semblait essentiel que les Coopérateurs / bénévoles de la COOP 5 pour 100 aient une bonne connaissance et compréhension du statut juridique de la COOP et des caractéristiques de la SCIC, en vue de favoriser leur engagement au sein de la COOP. Pour ce faire, nous avons vérifié leur niveau de connaissances à ce sujet et nous avons constaté que seule une personne ne connaît pas exactement l'acronyme SCIC, autrement les 14 autres interrogés ont su répondre. Néanmoins, pour décrire l'acronyme, seulement 7 sur 15 sont en capacité de le faire sans erreur.

Ensuite lorsque nous avons abordé les caractéristiques, tous maîtrisent au moins un point parmi ceux qui ont été cités :

- l'acquisition de parts sociales,
- avoir le plus grand nombre de sociétaires,
- les prises de décisions collectives dans le cadre d'un organe décideur,
- la possibilité à tous les partenaires de devenir sociétaires et de faire partie des organes de décision,

- le statut permettant d'avoir des salariés, des Coopérateurs et des bénévoles,
- la possibilité d'une Direction tournante,
- tous les collègues ont des poids différents dans le vote.

Finalement, avec une lecture plus approfondie, nous nous sommes aperçus que leur connaissance du statut juridique et, surtout de ses caractéristiques de la COOP, sont restreintes. Cet aspect est cependant primordial pour comprendre par la suite les enjeux économiques et stratégiques. Certaines personnes pensent que la structure n'est pas à but lucratif et que nous ne sommes pas dans une logique marchande. Ces représentations erronées sont de véritables freins à la future rentabilité économique de la structure. En effet, ces bénévoles que nous appellerons être « utopistes », sont a priori présents que pour l'aspect uniquement social du projet. Nous pensons qu'à terme ils seront certainement en désaccord dans le cadre d'échanges autour de problématiques économiques comme : intégrer des marges sur la vente des légumes ou bien avoir une réflexion sur les prix à choisir par rapport aux objets qui sont à vendre dans la Ressourcerie. Il faut être très vigilant avec ces idées tronquées, car la Coop 5 pour 100 est une société coopérative d'intérêt collectif qui a des activités marchandes et dont le but, est de générer des revenus pour payer des salaires et leurs charges, faire de la communication et dégager des bénéfices en vue de les réinvestir pour le développement de la COOP, dont une part demeurera toujours impartageable. Ceci sous-entend que la Coop 5 pour 100 ne vivra pas qu'avec les achats de ces coopérateurs, mais qu'elle aura bel et bien des clients. Elle sera aussi soumise au code du commerce. Il nous semble essentiel de maîtriser ces points précis, autrement ces mêmes coopérateurs risquent de connaître de grandes désillusions à l'ouverture de la structure au grand public. Et donc, de se désengager.

Finalement, la personne qui a pu nous donner une définition la plus en adéquation avec le principe de réalité est Elise. Elle est l'une des bénévoles les plus anciennes et surtout, elle est considérée comme l'une des co-fondatrices ; elle a travaillé à de multiples reprises sur la rédaction des statuts, mais aussi sur le modèle économique de la COOP. Par conséquent, nous ne sommes pas surpris de son expertise.

Elise, 45 ans : « *C'est avant tout une société de droit commun à vocation commerciale, en l'occurrence nous avons choisi le statut de SAS à capital variable. Coopérative dans le sens où*

on est sur le principe des coopératives avec une gouvernance partagée. Un homme = une voix. On partage les décisions, la coopération, le collaborativisme. Et d'intérêt collectif dans le sens où c'est l'un des statuts qui est le seul d'ailleurs qui permet d'être aussi multipartenaires et de permettre à des acteurs, que ce soit des personnes physiques ou morales, de s'associer à la fois à la gouvernance et au capital social. La particularité d'avoir plusieurs collèges et d'ouvrir à des partenaires intentionnels, usagers et financeurs. »

Le deuxième témoignage est le seul où la personne a précisé l'une des raisons les plus importantes de ce choix est :

Serge, 37 ans : « *SCIC. C'est une société coopérative à la fois de salariés et de Coopérateurs bénévoles même si je n'aime pas le terme et des institutions et à ma connaissance, c'est le seul type de société qui peut légalement intégrer des bénévoles. »*

Au regard de son rapport avec le terme bénévolat qu'il n'affectionne pas, nous ne sommes pas surpris que Serge ait relevé cette information. Néanmoins, nous sommes étonnés que le reste des bénévoles interrogés n'en ait pas eu conscience. **Par conséquent, nous recommandons aux coordinateurs de la COOP 5 pour 100, en charge de la gestion des bénévoles, de les former sur ces points qui nous semblent essentiels pour appréhender ces enjeux et ce, afin de s'assurer d'un engagement qui soit basé sur des fondations solides.** Il conviendra de rester vigilant quant aux interprétations qui sont motivées par des intérêts utopistes et certainement « illusoires », car, la Coop 5 pour 100 ne pourrait pas être viable économiquement si elle avait seulement recours au bénévolat et ne disposait pas d'activités dites marchandes.

Ce constat ne remet pas en cause les valeurs du projet, ni son utilité sociale et ni son adaptation aux besoins du territoire. Nous avons en effet confiance en sa capacité à allier les deux aspects : économique et social.

2.2 Le modèle de gouvernance

Nous avons présenté le modèle de gouvernance de la Coop 5 pour 100 au paragraphe « 1.3.3. Un choix de forme juridique adaptée au mode de fonctionnement au service du projet de la Coop 5 pour 100. »

À présent, nous allons vérifier auprès des bénévoles interrogés leur perception dudit modèle : est-ce que leurs visions du modèle et de ses caractéristiques correspondent à la réalité ? Dans un deuxième temps, il nous semble pertinent de comprendre leur manière de l'interpréter : sont-ils en accord avec ce modèle de gouvernance ou au contraire en désaccord ? Pensent-ils que ce modèle est réellement basé sur une gouvernance démocratique et participative ?

Concernant la gouvernance démocratique et participative de la Coop 5 pour 100, nous pourrions la définir de la manière suivante : *la gouvernance est créée à partir d'un processus de décisions et un partage du pouvoir entre les membres des collèges représentatifs de l'organe décideur qui est nommé dans le cas présent : « Conseil Coopératif »*. Ainsi, les représentants des Coopérateurs / bénévoles de la SCIC / COOP 5 pour 100 participent aux prises de décisions. À la différence du principe de l'ESS, 1 homme est égal à 1 voix, les collèges ont un poids différent dans les votes. Ce sont les salariés de la structure qui ont le poids le plus important et ensuite, en second, ce sont les Coopérateurs / bénévoles.

Afin de bien appréhender les différences de perceptions entre les bénévoles interrogés sur ce modèle de gouvernance, nous avons fait le choix de présenter les deux visions.

Une première représentation concerne les bénévoles qui estiment que ce mode de gouvernance est adapté et respectent les principes de la gouvernance démocratique participative.

Dans un deuxième temps, nous citerons les bénévoles qui ne partagent pas cette vision et qui pensent que le modèle de gouvernance de la COOP 5 pour 100 ne respecte pas les fondements de la démocratie participative.

⇒ ***Les bénévoles en accord avec cette gouvernance démocratique et participative :***

Anne, 57 ans : « *Réellement collectif, car ça, c'est assez rare, mais ici ce n'est pas juste sur le papier. Après évidemment il y aura des différences que l'on soit de l'extérieur ou de l'intérieur ça va aussi dépendre de l'implication. Je sens que c'est un lieu où la parole de chacun est respectée, tout le monde est attentif.* »

Estelle, 45 ans : « Collectif. Puisqu'il y a quand même une consultation et une information régulière auprès des Coopérateurs même si à un moment donné on entend souvent dire qu'un système collectif c'est compliqué dans les prises de décisions. Ça peut être compliqué de trouver un consensus et un accord commun. Néanmoins, moi, je ne suis pas là depuis longtemps et par exemple ce problème de local ça a avancé assez vite. C'était très ordonné, structuré, qui faisait quoi, très bien pensé et efficace et avec des décisions prises à un moment donné. Finalement l'expression « plus on est nombreux et plus c'est compliqué » et bien finalement ce n'est pas le cas ici. Car ça me semble bien fonctionner. Ce qui est intéressant aussi c'est que par rapport à un modèle de gouvernance classique tout le monde peut dire ce qu'il pense. Et ça, c'est intéressant aussi. »

Martin, 32 ans : « Participation libre, encourager le bénévolat et l'engagement personnel. Ça fait vraiment sens démocratique. »

Etienne, 27 ans : « Par collègues et le conseil COOP qui se réunit tous les mois qui est constitué de partenaires, Coopérateurs et salariés dont les représentants des groupes de travail. Avec des suppléants. Il faut qu'ils soient un certain nombre pour que le conseil COOP acte sur certaines décisions en mode démocratie participative. Le conseil COOP prend toutes les décisions et notamment en collaboration avec les représentants des groupes de travail qui font remonter tous les demandes, les critiques, les besoins. Dans les statuts, on recherche au maximum l'unanimité et le vote est utilisé seulement si besoin. »

Ces quatre bénévoles semblent être en accord avec ce mode de gouvernance et cette manière de fonctionner dite **inclusive**, c'est-à-dire que tout le monde peut s'exprimer.

Dans les faits, certains bénévoles ne semblent pas partager ces visions. À ce titre, nous avons fait le choix de nous référer à l'idée de Pierre CALAME (2006). Dans sa note de réflexion sur la démocratie participative et les principes de gouvernance dans le domaine institutionnel, il souligne l'une des principales limites de ce mode de gouvernance : « L'injonction à participer a aussi pour caractéristique que la population n'est pas véritablement en mesure d'être associée aux choix techniques et organisationnels majeurs : ils restent l'apanage des experts et des pouvoirs publics ; la population n'est invitée

finalement qu'à apporter sa force de travail à la réalisation de projets conçus en dehors d'elle. »⁶⁰.

Nous partageons ce constat et nous estimons que le conseil Coopératif de la COOP 5 pour 100, qui est composé de 30 membres, n'est pas réellement associé aux prises de décisions stratégiques et techniques. En effet, les membres sont trop éloignés du quotidien de la structure pour réellement comprendre les enjeux auxquels elle doit faire face. Sur le terrain, nous avons constaté que les Coopérateurs - qui siègent dans cet organe décisionnaire - écoutent les discours et les explications des porteurs de projet qui sont devenus experts sur de nombreuses thématiques et suivent leurs recommandations sans jamais les remettre en question. Et, certains bénévoles pensent aussi qu'avec le temps, les décisions ont tendance à descendre de manière verticale et qu'elles prennent de moins en moins « origine dans le bas » ; c'est-à-dire chez les coopérateurs bénévoles des groupes de travail. Ils ajoutent même penser que ces décisions sont majoritairement prises par certains porteurs de projet.

⇒ ***Les limites de cette gouvernance démocratique et participative exprimées par certains bénévoles :***

François, 33 ans : « *Bordélique...ça fait beaucoup de personnes, de porteurs de projets. Je me doute que les décisions sont difficiles à rendre. Entre 5 ou 6 personnes, un qui dit blanc un autre qui dit noir. De toute façon, l'essentiel c'est que ça se fasse. »*

Martine, 67 ans : « *(rire). Je peux répondre sincèrement, je trouve qu'il n'y en a pas vraiment. C'est un peu l'anarchie pas une mauvaise anarchie, mais c'est un peu, euh, des gens qui auraient le droit de gouverner n'osent pas le faire parce qu'ils sont partis sur un idéal, qui je pense, ils se rendent peut être compte qu'on ne peut pas le vivre au quotidien si on veut que ça marche. Donc ils n'osent pas être des référents, diriger un peu, donner un sens une direction. Il faut toujours des leaders, mais pas dans le sens politique. Ou alors, je ne le ressens pas. »*

⁶⁰ Calme, P., note de réflexion sur «la démocratie participative et les principes de gouvernance », 2006, p3, [http://medsci.free.fr/docsderef/Calame2006_De%CC%81mocratie%20participative%20et%20principes%20de%20gouvernance.pdf] (consulté le 10/08/2017)

Elise, 45 ans : « Compliqué ! Organisé malgré tout au travers d'une instance qu'on appelle le conseil coopératif qui a pour but de porter la voix de l'ensemble des parties prenantes et de faire le tampon avec les dirigeants puisque dans une SAS on a besoin d'un président. Et ça je sais pourquoi on a choisi un SAS et pas une SARL, car le nombre d'associés est supérieur à 99. Ce qui implique non pas de la co-gérance mais un Président et donc le but du conseil c'est à la fois de représenter toutes les parties prenantes et de tempérer le pouvoir que pourrait avoir un Président sur la société. C'est compliqué dans le sens que dans la réalité, on a pu le voir récemment, le conseil coopératif n'est pas forcément constitué des personnes qui sont le plus au fait de toutes les choses du quotidien et les décisions qu'il faut prendre plus ou moins rapidement. Donc, il existe une ambiguïté avec le groupe de coordination qui a été appelé comme ça pour gérer le quotidien, mais en même temps, la structure s'est rendue compte de ça et a rectifié le tir récemment en proposant que les membres du groupe coordination devienne le CA et comme la SCIC est actuellement en dormance, l'idée est de faire fonctionner le CA. Ce modèle de gouvernance est hyper intéressant, mais compliqué, car toute la complexité des rapports humains qui viennent se greffer là-dessus et surtout la lenteur, et moi, qui vient d'une entreprise classique où les décisions étaient prises rapidement, c'est ce qui me freine. On peut donc manquer d'efficacité et d'efficience. Là les directives ne sont pas toujours claires et elles peuvent être contradictoires donc le temps de réunir un conseil et d'avoir la vision de tous, ce n'est pas propice à une prise de décision rapide. On le voit là sur notre problématique actuelle, où les prises de décisions devront être hâtives pour le changement de local, et ça risquera d'être compliqué. »

Serge, 65 ans : « Je ne fais pas partie du conseil coopératif, car lors de l'assemblée générale j'ai eu l'impression que c'était déjà bouclé. J'ai eu la sensation que tout était fait. Par exemple le choix du Président était déjà fait et on nous demande de voter pour cette personne, mais on ne la connaît même pas. »

Ce constat doit amener les coordinateurs de la COOP 5 pour 100 à réfléchir : **comment peuvent-ils faire pour remédier à cette image et, au fait que la gouvernance ne soit pas réellement perçue comme démocratique et participante ?** Par ailleurs, certains soulignent le fait qu'il est nécessaire d'avoir un leader qui donne une vision stratégique et qui tranche en cas de désaccord ou conflit.

2.3 L'organe décideur et leur participation

Afin de générer des prises de décisions de manière plus efficace et efficiente - tout en se rapprochant au plus près de la réalité quotidienne - il a été convenu de changer la configuration du Conseil d'Administration de l'association de préfiguration et ce, en y intégrant des membres du groupe de coordination qui se réunissent tous les lundis matin. Ainsi, les prises de décisions se feront davantage à un niveau collectif, car les coopérateurs qui y siègent ont une meilleure connaissance et perception des problématiques de la COOP.

Ce choix a bien entendu pu être fait car la SCIC a été mise « en dormance », le temps d'avoir le nouveau bâtiment, d'ouvrir au grand public et d'obtenir les fonds nécessaires pour activer la SCIC.

La participation des Coopérateurs interrogés : sur un panel de 15 personnes interrogées, **5 Coopérateurs / bénévoles sont membres du Conseil Coopératif**. Nous avons constaté que leur participation à l'organe décideur leur permettait d'avoir une perception du fonctionnement qui se rapproche davantage de la réalité, que celle des autres bénévoles qui n'en sont pas membres.

2.4 Les avantages et les inconvénients de ce modèle et du non management

Il nous paraît important de rappeler qu'à la COOP 5 pour 100, il n'y a ni management ni hiérarchie. Ce « No Management » que les médias appellent **l'Holocratie**⁶¹ a le vent en poupe depuis quelques années. Le principe est que les salariés n'occupent plus des postes, mais qu'ils réalisent différentes tâches dans des domaines variés et transversaux. Ainsi, leurs fonctions sont multiples. Ce mode de fonctionnement favorise la liberté, ce qui de fait encourage le processus de créativité. L'autorité, telle nous la connaissons dans le domaine classique avec une hiérarchie pyramidale et par strates, est remplacée par la prise de responsabilités des équipes qui forment ce que l'on appelle **des cercles** qui s'autogèrent et s'autoresponsabilisent. Ces dernières doivent faire preuve d'agilité car ces méthodes ne s'ancrent pas dans le temps. En effet, elles sont réévaluées de manière mensuelle.

⁶¹ Thelliez, T. « Être salarié, sans hiérarchie, tout en étant décideur : Introduction à l'Holocratie », chronique, In Journal du Net, 2016, [<http://www.journaldunet.com/management/expert/63944/etre-salarie--sans-hierarchie--tout-en-etant-decideur--introduction-a-l-holocratie.shtml>], (consulté, le 16 août 2017)

La question se pose de la façon suivante : comment les Coopérateurs / bénévoles perçoivent ce mode de gouvernance présenté ci-dessus et l'inexistence du management dit traditionnel ?

- Complicque les interventions de recadrage :

Elise, 45 ans : « **Ça complique le recadrage** qui peut être nécessaire auprès de salariés ou de Coopérateurs. Déjà parce qu'il y a beaucoup de respect entre nous et qu'il n'y a pas de lien hiérarchique donc on le voit bien entre cofondateurs, ça les a freinés dans les discussions franches sur les décisions, l'implication plus de certains que d'autres, ce qui à mon avis on a moins de scrupules dans une hiérarchie verticale. »

- Fonctionnement qui a tendance à piétiner sans leader :

Martine, 67 ans : « Je trouve que c'est un frein pour moi, je trouve qu'on piétine au lieu d'avancer car il n'y a pas de leader qui a moment donné fait une proposition et apporte une conclusion qui fait que vous suivez ou vous ne suivez pas. Je trouve ça très bien de s'ouvrir à tous et que tout le monde ait le droit à la parole et tout. **C'est très bien et très riche, mais à un moment donné, il faut conclure.** Parce que **ce n'est pas non plus une séance de psychothérapie.** Par exemple, à la réunion pour le bâtiment on n'avancait plus, ce n'était plus possible ça faisait 10 fois qu'on disait la même chose. Y'en a qui ont parlé pendant 1 heure, ça m'a fait penser aux réunions des alcooliques anonymes, il me semble que tu prends la parole quand la personne avant toi a fini de parler. »

- Le collectif a du bon, mais a tendance à ne pas être assez efficient :

Paul, 39 ans : « Les avantages sur la prise de décisions collectives. C'est quelque chose qui m'intéresse beaucoup et qui se fait très bien à la COOP. Ça m'a toujours surpris au départ car pour avoir exercé dans différents collectifs, je trouve qu'ici il y a une très grande force par rapport à ça : au plaisir, méthodes managériales qui maintenant sont en place dans plein de boîtes que je trouve vraiment mortifères. Des méthodes très verticales basées sur la pression, le rendement, la performance. Moi je n'y crois pas du tout. Les faiblesses : la façon dont les choses peuvent être articulées et pour les prises de décisions importantes là il ne faut pas perdre de temps, pas trop diluer les prises de décisions donc se doter d'organes qui puissent

décider rapidement. Réfléchir à comment prendre des décisions rapides au sein du Conseil Coopératif. **C'est difficile de prendre des décisions sur des choses qu'on ne voit pas au quotidien.** Pour moi, ce sera plus dans le recrutement que ce sera important d'y penser pour qu'ils puissent expliquer leurs choix devant le collectif. »

Marc, 32 ans : « Les avantages sont plus égalitaires comme système où tout le monde participe et peut y trouver son compte et être valorisé en tout cas. Les inconvénients c'est quand même **une grosse perte d'efficacité** ; je trouve et que tout prend du temps. C'est à la fois, ça peut être un avantage car on ne fonce pas bille en tête et qu'on ne fait pas n'importe quoi, mais d'un autre côté, c'est aussi lourd. Alors ce n'est pas une critique forcément négative, c'est plus un fait. Pour moi, ça reste un désavantage. Et plus on sera nombreux à s'impliquer et plus ça sera long. »

- Un mode de gouvernance et de liberté qui n'est pas adapté à tous :

Cécile, 37 ans : « Moi j'aime bien qu'il n'y ait pas de management car j'ai toujours été indépendante. Si les gens sont assez nombreux et qu'ils se bougent par eux-mêmes oui moi je pense que ça peut fonctionner. On est tous des adultes et on sait ce que l'on a à faire. Après voilà faut bien choisir les gens. Après si on n'est pas fait pour ça, on ne vient pas. »

- Finalement, ne serait-ce pas les porteurs de projet qui décident ?

Estelle, 45 ans : « Pour avoir connu un hyper management, ça fait du bien. Je pense que c'est positif et le management n'est pas forcément indispensable. De toute façon sur des décisions collectives, on ne peut pas avoir une seule personne qui décide. C'est complètement différent que les structures classiques avec les décisions qui descendent avec un organigramme figé. De toute façon, il faut qu'il y ait un minimum de personnes qui tranchent, qui décident. On voit bien que c'est un petit groupe. »

- Les freins à ce type de fonctionnement : les conflits d'ego et de « petits chefs ». Faire passer le collectif avant sa position personnelle :

Etienne, 27 ans : « Les ego personnels, de petits chefs. Jusqu'à présent il n'y en a pas eu, mais on n'est pas à l'abri. Dans ce genre de projet, on doit se demander pourquoi on y est ? Et,

pourquoi on s’y implique ? Et ne pas forcément le modeler à l’image que l’on se fait. Il faut être ouvert aux pensées des autres qui ne sont pas forcément les siennes. Penser à faire ensemble et pas être borné sur sa vision, son petit projet. Faut juste savoir écouter l’autre et les positions des autres. En plus, le projet est toujours en constante évolution. C’est très important de toujours se rappeler dans quel projet nous sommes et se rendre compte de l’envergure du truc. Ce n’est pas rien et que sa position personnelle passe après le collectif. Les bagarres d’ego peuvent arriver. Pour l’instant ce que j’ai vu n’est pas énorme par rapport à d’autres expériences associatives. Et pourtant au regard de l’importance du nombre de personnes, je pensais qu’il y allait en avoir plus que ça. À mes yeux les bagarres sont marginales par rapport à d’autres structures. Après l’activité n’est pas encore ouverte au public. »

Par rapport à l’ensemble de ces témoignages, nous constatons **que leurs perceptions ne sont pas idéalisées, elles nous semblent assez proches de la réalité. Nous estimons positif le fait qu’ils aient conscience des inconvénients qui incombent à ce type de fonctionnement.**

Le conseil que nous pourrions donner aux coordinateurs serait de favoriser les échanges sur ces questions afin qu’ils puissent aussi prendre conscience que le système qu’ils ont créé initialement doit être adapté dans le temps ainsi qu’aux préconisations des Coopérateurs.

Nous émettons également la recommandation, **d’envisager d’être accompagné par un tiers extérieur au projet et dont la spécialité serait la gestion du collectif, la mise en place d’une gouvernance démocratique et participative et la communication en collectif.**

Une réflexion également sur le fonctionnement de l’Holocratie serait aussi pertinente pour prendre conscience des freins d’une telle méthode et faire preuve d’agilité et d’incrémentation, en vue de l’adapter aux valeurs et à l’organisation de la Coop 5 pour 100.

3. Perceptions des enjeux économiques et stratégiques

3.1 Son modèle économique

L'une des hypothèses principales de notre étude soutient l'idée que les coopérateurs / bénévoles de la Coop 5 pour 100 devaient avoir une bonne connaissance et compréhension du modèle économique de la COOP 5 pour 100 ainsi que de ses enjeux économiques et stratégiques, qu'elle doit relever pour favoriser leurs engagements réguliers dans le temps. Mais aussi et surtout, que les coopérateurs prennent consciences de l'importance de leur engagement dans l'équilibre économique de la COOP.

Cette question est celle du guide d'entretien qui a rencontré le plus d'incompréhension et par conséquent, le moins de réponses. En effet, 75% des personnes interrogées ont eu un regard interloqué comme si la question avait été posée dans une langue étrangère. Il a fallu quasiment à chaque fois apporter une définition au terme « modèle économique » avec des exemples pour qu'ils puissent appréhender ce que cette expression signifiait. Ce constat a soulevé une des limites de cette étude et en particulier le fait que le sujet était finalement trop complexe à aborder en une seule question. En effet, sachant que le modèle économique rassemble un nombre important de composantes - comme : l'environnement, le marché, la typologie de clients, les activités, les ressources générées, les subventions et leur raréfaction, la création d'emploi, le nombre d'ETP nécessaire, l'importance de l'engagement des bénévoles, les budgets prévisionnels, la recherche d'équilibre, la concurrence, etc. - il n'était pas pertinent de les interroger d'une façon aussi « globale ».

Par ailleurs, cette thématique nous a appris que la capacité de réponse dépendait de la maîtrise du sujet de la personne, mais aussi de son intérêt. Nombreux ont été les bénévoles à répondre : « *ne pas être à l'aise avec ce sujet* » ou que ce n'était pas ce qui les a motivés à rejoindre le projet ou que « *cette vision économique ne m'intéresse pas, il y a des personnes assez de personnes compétentes au sein de la Coop 5 pour 100 pour gérer cette problématique* ». Finalement, les seuls bénévoles qui ont réussi à répondre à la thématique du modèle économique et à comprendre la complexité de dépendre économique autant du bénévolat sont :

⇒ **Des bénévoles qui sont à leurs comptes et qui ont donc une bonne connaissance et expérience de la thématique du modèle économique :**

Marc, 32 ans : « Le but est de salarier certaines personnes. Et ça c'est quelque chose qui m'a parlé dès le début. On veut créer une activité économique on ne veut pas tout faire avec le bénévolat. Moi j'en étais déjà à ce point-là dans ma réflexion à me dire « ils sont bien gentils avec leur bénévolat, mais il y a souvent des fonctions essentielles qui sont censées être prises en charge par l'état. Et ils se disent on laisse ces missions aux associations qui peuvent prendre des bénévoles donc forcément ça coûte moins cher de prendre des bénévoles qui travaillent gratuitement. » Quand j'ai rencontré les filles et qu'elles m'ont expliqué, j'ai compris qu'il était question de générer de l'argent pour employer des salariés et donc que ce n'était pas pour s'enrichir car au bout d'un moment si on veut des gens sérieux et impliqués, il faudra bien en payer certains. La plupart des bénéfices seront réinvestis dans la structure il faudra déjà qu'on arrive à dégager les salaires et derrière ce ne sera pas pour enrichir des actionnaires. »

Paul, 39 ans : « Pour l'instant on a fonctionné avec de la subvention. Dans le futur on sera en autofinancement avec les activités et on aspire à développer les activités, salarier des gens et payer un loyer. »

⇒ **Un bénévole avec un diplôme de statisticien qui a étudié le document de 120 pages qui a été rédigé par les porteurs de projet et qui correspond au modèle économique dans le détail. (À noter que ce dit document est à la disposition de tous au sein de la Coop 5 pour 100) :**

Etienne, 27 ans : « Oui, la partie qui m'a vraiment intéressé en tant que statisticien j'ai un attrait pour les chiffres lorsqu'ils sont concrets. C'est le business plan, le tableau qui va rapporter tant d'euros l'année n+1, etc. et l'équilibre économique qui me semblait très ambitieux. Je sentais que quelqu'un qui avait une expérience avec les chiffres et la finance et cette analyse était derrière. En l'occurrence, c'était Didier qui a été DAF d'une grande entreprise. On sentait une expérience poussée sur ce genre de pratiques et problématiques. De pouvoir se projeter de façon raisonnable sur ces activités économiques qui ont plusieurs

pans et qui sont liées les unes aux autres. Cette partie-là m'a beaucoup intéressé et cette expertise financière m'a également rassuré. »

⇒ Une bénévole qui connaît très bien le modèle économique de la COOP 5 pour 100 car elle en a pris connaissance dans le détail et y a été formée. Cette personne fait aussi partie intégrante de l'équipe de coordination :

Elise, 45 ans : « *Par rapport au bénévolat, j'ai eu tout de suite des doutes quand on m'a dit le nombre de 400 et au début, je me suis demandé **comment on mobilise 400 personnes et tout t'en s'assurant d'une rentabilité que sur du bénévolat** et sachant qu'on n'a pas la main mise sur le bénévolat. Après en travaillant un peu le business plan sur l'activité ressource, je me rends compte que ce n'est pas tant d'ETP que ça et il en faut beaucoup surtout à 2h30 par mois. Mais n'empêche que contrairement à une autre entreprise **c'est une énergie de tous les jours pour maintenir et mobiliser ça car ça peut mettre en péril le modèle économique si ça vient à défaillir.** Donc une erreur commise pas les salariés, un marché qui s'effondre, des valeurs qui se perdent et des fondateurs qui partent tout ça peut menacer l'engagement des bénévoles et donc le modèle économique. Par rapport au modèle économique, je comprends que c'est un modèle qui part d'un capital social donc de ressources propres qui partent aussi de subventions et pas que et qui doit s'autofinancer par l'activité commerciale qui pourra financer les salaires et permettre à structure de ne pas être dépendant de subvention. Sur le principe de la SCIC, les bénéfices sont réinvestis dans le développement de la COOP et non pas aux actionnaires c'est bien pour ça qu'on ne parle pas d'actionnaires, mais de souscripteurs. Ceci dit je crois qu'il y a des SCIC qui autorisent une sorte de réversion ou valorisation de la part sociale. »*

Dans son témoignage, Elise explique très bien **le risque inhérent à ce que la rentabilité économique du projet dépende de l'engagement des coopérateurs / bénévoles.** À ce titre, il est fortement recommandé aux coordinateurs de s'assurer de la fidélisation des bénévoles actuels et anciens et surtout de continuer à attirer, à rechercher et cibler de nouvelles personnes. Nous aborderons et détaillerons les préconisations pour les démarches d'attractivité et de fidélisation dans la dernière partie de cette étude.

3.2 Ses enjeux économiques et stratégiques

À cette question sur les enjeux économiques et stratégiques et suite aux explications données sur le modèle économique, nous avons collecté davantage de réponses.

La majorité s'accorde à dire que l'enjeu principal, qu'il soit stratégique ou à des fins économiques est d'attirer le plus de monde en tant que coopérateurs / bénévoles, mais aussi et surtout, des consommateurs / clients pour générer le plus de chiffre d'affaires afin d'être en capacité de créer des emplois. Ils ont également conscience que la Coop 5 pour 100 ne sera pas à terme, dépendante de subventions, mais qu'elle a l'ambition de s'autofinancer avec toutes ses activités : vente d'objets à la Ressourcerie, prestations de sensibilisation, location d'ateliers de bricolage, ventes à l'épicerie et café / cantine.

Puis **Elise ajoute à ces enjeux** : *« L'enjeu économique c'est de rester rentable dans une société qui donne la part belle à l'économie classique, mais pas rentable à n'importe quel prix non plus. L'enjeu stratégique est d'être en perpétuel capacité d'adaptation et d'agilité. Donc on en fait un peu preuve, mais pas toujours pas assez à mon goût comme on est censé être une structure de l'économie sociale et solidaire dont l'un des principes c'est d'être toujours stratégiquement adapté au territoire. »*

Et la vision d'Etienne est aussi très claire : **« C'est un projet qui est clairement dans l'air du temps. Le consommer local et bio c'est plus qu'une mode ! En termes d'enjeux stratégiques, je pense que la stratégie de la COOP c'est de faire les choses ensemble, de faire en sorte que les personnes qui veulent s'impliquer dans le projet puissent le faire et s'aperçoivent qu'ils ont un impact pas juste sur du détail, mais en venant et en impliquant vraiment leur voix car elle sera écoutée. Et surtout qu'on peut modifier la marche de cet endroit-là et ce n'est pas anodin car quand je rentre dans un Leclerc pour faire mes courses, je ne me dis pas que je peux changer les prix de leurs produits. Et qu'on arrête de consommer dans un truc qui ressemble à Disneyworld ! »**

À la question : êtes-vous en accord avec ces enjeux ? **Ils ont pratiquement tous répondu qu'ils adhéraient parfaitement à tous ces enjeux.** Sauf, un bénévole, qui ne croit plus au projet dans sa globalité. Selon lui, seule l'activité de la Ressourcerie a de l'avenir et le

reste des activités va souffrir d'une concurrence trop importante. Il s'interroge actuellement sur son avenir en tant que coopérateur / bénévole à la COOP.

Et **Fanny, 65 ans**, souligne le fait qu'elle souhaite que ces enjeux économiques doivent être relevés dans le cadre « *d'une philosophie bienveillante, partagée et respectueuse.* »

Enfin la dernière question concerne, la manière dont la Coop 5 pour 100 pourrait les relever. Nous avons ici été rassurés de voir qu'ils avaient pratiquement tous conscience que le premier frein serait la participation des bénévoles dans le temps.

Virginie, 42 ans : « *Tous ensemble. En mutualisant les bonnes volontés. Ça va plus lentement, mais une fois que c'est parti c'est parti !* »

Charles, 55 ans : « *Dans le cadre du groupe vie COOP, on s'est posé la question de comment faire pour que les Coopérateurs aient conscience que la survie économique de la structure dépendait de leur engagement. Il y avait un grand enjeu de communication. Le bâtiment est un frein. Même si on trouve un local rapidement on doit relancer la communication en même temps. Il est important que les personnes qui nous rejoignent s'inscrivent dans la durée.* »

Estelle, 45 ans : « *Ça demande une certaine rigueur sur la gestion du bénévolat. Il faut une certaine vigilance sur cette question. J'ai bien conscience que la survie du projet dépend de l'investissement des bénévoles car il y a une part importante dans le modèle économique. Pour les freins. Ce serait un essoufflement des gens bénévoles dans le temps. C'est humain, on est pris dans notre quotidien, le travail, la famille et on n'a moins de temps.* »

Cette prise de conscience **confirme notre hypothèse que l'engagement régulier dans la durée des bénévoles permettra en grande partie l'atteinte des enjeux économiques et stratégiques de la COOP 5 pour 100.**

Par contre, les difficultés rencontrées au sujet du bâtiment qui a été mis à disposition gratuitement par la ville de Caen reste l'un des freins les plus souvent cités. En effet, un grand nombre des personnes interrogées ont mentionné le manque de soutien de la ville de Caen qui est considéré comme un réel inconvénient. Nous pensons que cette situation a

également empêché les bénévoles interrogées à se concentrer sur d'autres motifs sur lesquels, il faut rester vigilant et avoir une réflexion approfondie pour être en mesure de bien anticiper les éventuelles actions correctives. En particulier, il aurait été intéressant de les amener à s'interroger sur l'avenir de la Coop 5 pour 100 lorsqu'elle sera réellement en activité et ouverte à tout public. Les points de vigilance à avoir pourraient être : le désengagement des porteurs de projet, les conflits entre bénévoles et salariés, la non-adhésion de certains coopérateurs / bénévoles à l'idée d'ouvrir au plus grand donc à des non coopérateurs et les difficultés propres à la rentabilité économique.

4. Perceptions de leur contribution :

4.1 La place du bénévolat dans l'atteinte de ces objectifs :

À partir de l'étude des perceptions des bénévoles interrogés sur leur contribution dans l'atteinte des objectifs économiques et stratégiques de la COOP 5 pour 100, nous avons relevé quelques points communs :

- Le fait de donner de son temps et en partageant ses compétences et sa créativité dans l'action et au bénéfice de la COOP 5 pour 100 :

Fanny, 65 ans : « *En proposant les compétences que j'ai. Dans les valorisations que j'ai faites, tout a été vendu. Donc voilà c'est ça qui est rentré dans les caisses de la COOP donc si nous sommes pleins à le faire c'est ça qui est bien. C'est ça ma place !* »

- D'être un vecteur de communication en parlant autour d'eux de la COOP 5 pour 100 afin d'attirer le plus de monde :

Virginie, 45 ans : « *En communiquant au maximum pour que ça puisse être reconnu.* »

- S'interroger sur la meilleure manière d'impliquer les nouveaux bénévoles et en se sentant responsable :

Anne, 57 ans : « *C'est de m'interroger sur comment ont peur impliquer d'autres bénévoles. Et je pense que ça passe par le partage. Un truc qui me plaît bien je peux choisir de ne pas le faire car ce serait mieux que ce soit quelqu'un autre. Je préfère faire des choses moins*

plaisantes par exemple : laver le frigo ou vider les toilettes. Je me sens responsable d'un tas de choses, je ne viens pas que donner un coup de main ça va bien au-delà. Je me sens responsable de la bonne marche. C'est de l'implication dans le faire ensemble et dans le partager. »

- Que la différence de durée en termes d'engagement ne doit avoir pas d'impact sur le poids de leur voix dans les prises de décision et que l'engagement ne doit pas être perçu en quantité, mais davantage en qualité :

Estelle 45 ans : « *Oui même si c'est qu'une petite goutte dans la mer j'y contribue au même titre que les autres. »*

4.2 La prise en compte de leur voix dans les prises de décisions :

À cette question, **la majorité a le sentiment que leur voix est bien prise en compte dans les prises de décisions.** Il semble aussi que ce soit un postulat de base pour certains car sans cela, ne n'aurait continué à s'engager. Par contre, une minorité estime l'inverse et pour diverses raisons.

- Oui ma voix est prise en compte et j'en suis satisfait !

Etienne, 27 ans : « *Oui Complètement. C'est un postulat de base dans mon engagement dans tous les projets, si je me rends compte que ma voix n'est pas prise en compte, j'abandonne. »*

Paul, 39 ans : « *Oui j'en ai l'impression. Justement c'est ce qui m'intéresse dans ce projet. La communication se fait bien entre les bénévoles et les instances de décisions. »*

Nathalie, 40 ans : « *Moi je pense qu'on est dans la concertation après je ne fais pas parti du conseil COOP. J'ai l'impression que l'opinion se diffuse. Et la concertation se fait par le bas et par les gens qui ont une connaissance approfondie du projet. »*

Le fait que 80 % des bénévoles aient une bonne perception de la prise en compte de leur voix dans les prises de décisions est un réel atout en termes d'attractivité de nouveaux bénévoles et de fidélisation pour les bénévoles actuels. Nous estimons que cette prise en compte de leurs voix dans les prises de décision est **une réelle forme de reconnaissance.** En

effet, c'est un excellent moyen qui permet de les valoriser ce qui permettra de favoriser leur confiance en eux et ainsi, leur engagement en sera renforcé. Concernant les bénévoles qui s'engagent de manière plus ponctuelle, cette reconnaissance peut les amener à s'engager davantage pour être eux aussi valorisés. Cette écoute et cette prise en compte de la parole des bénévoles est la démarche avec laquelle les cofondateurs de la Coop 5 pour 100 ont commencé en organisant des réunions publiques pour amener les citoyens de Caen à participer à la co-construction du projet. Ils ont poursuivi leur fonctionnement avec la mise en place de groupe de travail constitué principalement de bénévoles. Toutefois, on s'aperçoit que certains bénévoles ne se sentent pas totalement écoutés et reconnus.

Malheureusement, ma voix n'est pas toujours prise en compte car :

- Nous ne sommes pas des bénévoles, mais des Coopérateurs !

Serge, 65 ans : « *Non. Disons que la voix d'un bénévole est rarement prise en compte et que c'est davantage celle d'un coopérateur qui pourrait l'être. Donc dans la gouvernance il faut peut-être trouver une autre forme de gouvernance. Normalement c'est un coopérateur une voix. Les décisions devraient être prises dans les groupes de travail et ça devrait remonter. On ne prend pas de décisions. On écoute et on applique.* »

- Je manque de convictions :

Elise, 45 ans : « *Pas toujours. Moi je vote en conseil COOP et au CA et là ma voix est prise en compte, mais en dehors de ces instances-là dans les réunions de coordination ou dans celles de préparation d'instance de gouvernance, je n'ai pas forcément l'impression d'être écouté, mais je sais aussi que je dois travailler sur ma capacité de conviction.* »

- Je n'ai pas l'impression d'être pris au sérieux :

François, 32ans : « *Je ne suis pas sûr. Je pense que des fois je ne suis pas vraiment pris au sérieux. Je ne sais pas des fois je pense que je passe pour quelqu'un d'un peu trop farfelu. J'ai peut-être des desideratas un peu spéciaux et que je ne suis pas dans la norme sociale. Mais je n'ai pas l'impression d'être écouté. Après c'est mon point de vue et ce n'est qu'une impression.* »

Certes 80% des personnes interrogées sont satisfaites de la manière dont elles sont écoutées et prises en compte malgré cela, il nous semble important de ne pas faire l'impasse sur les avis qui sont davantage négatifs à ce sujet. Il suffit de 20% de bénévoles insatisfaits pour générer une mauvaise communication et les concernant pour les amener à se désengager.

En conclusion, les différentes thématiques étudiées dans cette partie nous permettent de **confirmer notre hypothèse selon laquelle, une connaissance, une compréhension et surtout une adhésion au modèle économique et à ses enjeux économiques et stratégiques de la COOP 5 pour 100 par ses Coopérateurs / bénévoles sont des conditions qui favoriseront leur engagement régulier dans le temps.** De plus, nous avons constaté que la grande majorité des bénévoles interrogés appréhendaient bien les enjeux de la COOP 5 pour 100 et en particulier, celui qui concerne l'importance de leur engagement dans la rentabilité économique de la SCIC. Dorénavant, nous proposons d'analyser leurs perceptions de la démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles afin d'en déduire des préconisations qui permettront de rendre ces démarches efficaces et efficaces.

III. ANALYSE DE LEURS PERCEPTIONS DE LA DÉMARCHE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES BÉNÉVOLES

À partir de la théorie de Dominique THIERRY, ancien président national de France Bénévolat - cité par l'associathèque.fr⁶² :« *Les six piliers des bonnes pratiques de gestion des bénévoles* », que nous avons détaillé dans le premier chapitre de cette étude, l'attractivité et la fidélisation des bénévoles passe par une attention particulière à porter à l'accueil, à l'intégration de ces derniers, à la reconnaissance de leur engagement et à l'étude approfondie de leurs attentes afin d'anticiper pour apporter des réponses à leurs besoins.

1. Démarche d'accueil et d'intégration :

1.1 La démarche d'accueil :

À cette question, l'ensemble des coopérateurs / bénévoles interrogés ont tous eu le sentiment d'avoir été bien accueillis. Les manières dont ils ont rejoint le projet sont différentes. Certains se sont déplacés lors d'une porte ouverte, dédiée à l'accueil des visiteurs. D'autres ont préféré prendre rendez-vous par mail ou par téléphone et ils ont rencontré un des porteurs de projet qui a pris le temps de leur présenter les différentes activités et les valeurs défendues au sein du projet. Et enfin, certains bénévoles ont répondu à un appel à volontaire pour participer à une mission précise. Ils se sont soit déplacés seuls ou accompagnés. Un des points communs qui ressort est **qu'avant de pousser les portes de la Coop pour 100, ils ont suivi l'avancée du projet via les réseaux sociaux principalement face book.**

Les termes communs majoritaires pour parler de leurs perceptions concernant l'accueil étaient « *Super* » et « *Fort sympathique* ». Outre le projet, une grande majorité de personnes interrogées ont expliqué avoir également apprécié les porteurs de projet et leurs personnalités chaleureuses et conviviales. Les profils des bénévoles interrogés n'ont pas influencé leurs perceptions.

⁶²« Les motivations », *Qu'est-ce qu'un bénévole*, [<https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/motivation-benevoles.html>], (consulté le 6 décembre)

Nous proposons de présenter un florilège de certains discours :

Etienne, 27 ans : « *Super accueil. Ce n'était pas seulement le projet c'est aussi les gens qui le porte. Un projet sympa avec des gens qui font la tronche je n'irai pas. Je trouve qu'ici c'est une grosse réussite. »*

Estelle, 45 ans : « *Super ! Par clément et j'étais venue avec ma collègue et on avait les yeux qui s'illuminaient et on se disait « c'est ça que l'on cherchait depuis longtemps et là maintenant ça existe c'est génial c'est super enfin ça existe ! Moi je suis arrivée et 2 jours après j'ai pris ma souscription et j'étais là déjà 2 fois par semaine. »*

Paul, 36 ans : « *La première réunion c'était fort sympathique ma foi. J'ai été très bien accueilli par les gens. Justement c'est une vraie force du projet. Les gens sont conviviaux et chaleureux, c'est une vraie qualité d'accueil. C'est vraiment dû aux personnes plus qu'à la structure. »*

1.2 La démarche d'intégration :

Concernant les perceptions des bénévoles interrogés au sujet de la démarche d'intégration mise en œuvre par les porteurs de projet de la Coop 5 pour 100, nous avons relevé deux manières d'appréhender leur intégration :

- Ils ont le sentiment d'avoir bien été intégrés :

Virginie, 45 ans : « *Oui, très bien grâce à une bonne ambiance générale. Il y a un réel partage d'infos. Et on peut prendre en charge des choses en autonomie. Notre voix est entendue. »*

François, 32 ans : « *Oui je me sens intégré. Je ne suis pas mis de côté. C'est agréable et je participe à tout. »*

Cécile, 37 ans : « *Oui ça va. J'aime bien venir de 17h à 19h le vendredi car c'est le moment détente, tout le monde rigole et moi ça me change. »*

- À l'inverse, certains estiment de ne pas avoir été bien accompagnés dans leur intégration :

Fanny, 65 ans : « J'ai quand même était un peu perdue. Le jour de la porte ouverte, Didier m'a accueilli et expliqué, j'étais avec deux copines, là c'était super. C'est après que ça a été plus compliqué quand j'ai rejoint le groupe de travail. Après cela dépend de ma personnalité. Je ne suis pas un bulldozer. J'arrive toujours en douceur pour faire ma place tranquillement. À la fois, j'ai été bien accueilli, mais d'autres fois je me suis sentie perdue et je me suis donc rattachée à Laetitia. Par exemple, quand on a commencé à faire de la valorisation, je les ai vus travailler sur des gros travaux, mais moi je ne savais pas faire et je me suis dit que je n'allais jamais y arriver. Et je me suis rendu compte que je devais donner pour recevoir, mais ça c'est mon expérience professionnelle. Voilà je n'ai pas pris peur. Cette question a été abordée de faire attention et de mieux encadrer les nouveaux. »

Martine, 67 ans : « Non je ne pense pas. Ah en fait ce qui se passait, il y a avait les portes ouvertes, tout le monde était là disponible. Pour parler de ce que vous portiez comme projet et là je décide de venir, mais très honnêtement, je n'ai pas retrouvé les valeurs portées dans le projet dans le quotidien du vécu en tant que bénévole et dès les premiers jours. Pourtant, je les ai cherchées pour m'assurer qu'elles existaient bien. En particulier, l'un des porteurs de projet, qui est parti depuis, ne nous disait jamais bonjour même quand on préparait sa cagette, il ne nous disait ni merci ni bonjour. Je me disais, mais merde ce n'est pas normal. On avait l'impression qu'il se la péta. Et là j'ai été déçue, je me suis dit bah merde ça ressemble pas du tout à ce que j'ai lu sur le papier et je suis revenue plusieurs fois et je ne retrouvais pas ni cette gentillesse et ni cet accueil du départ. Et quand je vous ai vu vous, les filles, vous vous marriez et vous étiez chaleureuses et souriantes, et c'est à partir de là que j'ai eu envie de me rapprocher de vous. Au moins votre comportement m'a rassuré et aussi d'autres personnes du groupe alimentation. J'ai donc insisté. Je n'abandonne pas facilement ! Et j'ai bien fait ! »

Ces mauvaises perceptions de leur intégration confirment l'hypothèse que les bénévoles accordent beaucoup d'importance à la manière dont ils ont été accueillis et intégrés. En effet, **ceux qui ne se sont pas sentis accompagnés dans leur intégration ont pensé à se désengager**. Heureusement que ces deux bénévoles ont insisté pour finalement

se sentir rassurés et intégrés. Malheureusement, la question reste en suspens pour d'autres personnes qui ont pu ressentir cette même impression et qui eux, à l'inverse n'ont pas insisté et on préférerait quitter le projet. Ces deux bénévoles qui ont une certaine maturité et expérience de la vie ont choisi d'alerter les porteurs de projet sur ces perceptions ce qui leur a permis d'être davantage vigilants sur l'accompagnement des nouveaux bénévoles dans leur intégration. C'est pour cela, qu'ils ont mis en place des **formations pour accueillir et intégrer les nouveaux bénévoles.**

En complément, un bénévole a abordé la question du « **entre soi** ». En effet, il explique qu'il faut faire attention à l'image que le collectif peut renvoyer aux nouveaux arrivants sur la cohésion d'équipe, mais aussi sur le manque d'ouverture à l'autre. Par exemple, lors d'évènements conviviaux, si les bénévoles actuels n'échangent qu'entre eux et selon leurs affinités personnelles, ce mode de fonctionnement peut empêcher les nouveaux à s'intégrer parmi les groupes existants. Ils auront certainement le sentiment d'être mis de côté ce qui influencera leur désir de quitter le projet car ils estimeront ne pas être ni acceptés et ni intégrés par le collectif.

2. La démarche d'animation et le sentiment de reconnaissance :

2.1 La démarche d'animation :

L'étude de cette thématique nous a ouvert les yeux sur la manière dont les bénévoles interrogés se positionnaient. Nous avons compris **qu'ils ne se considéraient pas comme des bénévoles comme les autres, qui accordent de leur temps pour un projet qu'ils affectionnent, mais surtout comme des coopérateurs qui ont acquis des parts sociales dans la SCIC COOP 5 pour 100 ce qui engendre un sentiment d'appartenance.** C'est-à-dire qu'ils estiment que la COOP est en partie à eux. Par conséquent, ils sont motivés pour que leur engagement apporte concrètement à la COOP que ce soit en termes de fréquentation, d'utilité sociale et de rentabilité économique. **Ils s'autoresponsabilisent.** En effet, nous l'avons appréhendé car à la question : Que pensez-vous de la démarche d'animation des bénévoles ? La majorité n'a pas compris la question car ils ont le sentiment de ne pas avoir besoin d'être animés ou encadrés. Ils estiment savoir ce qu'ils ont à faire sans être coordonnés. Cette perception est surtout partagée avec les bénévoles les plus anciens.

Effectivement, nous avons constaté qu'il fallait acquérir une ancienneté significative avant de se sentir autonome et responsable.

Nous avons fait le choix de citer qu'un seul bénévole car nous estimons qu'il explique parfaitement ce sentiment d'appartenance et que sa réponse reprend la majorité des perceptions des personnes interrogées :

Paul, 34 ans : *« Qu'est-ce que tu mets sous cette question ? Je ne saurai pas trop quoi t'en dire. Il faudrait trouver une solution pour attirer ceux qu'on payait, mais qui ne viennent pas. J'ai l'impression qu'on s'auto-responsabilise. Au bout d'un moment, il y a un tel transfert que quand je viens ici je n'ai pas besoin qu'on me dise : il faut faire ci ou ça. Je sais ce que j'ai à faire. C'est mon lieu autant que celui de tout le monde. Comme c'est un lieu collectif, j'en fais partie au même titre que tout le monde. C'est ça qui est intéressant et qui pourrait être dangereux aussi. C'est qu'un moment donné les salariés qui sont les porteurs de projet étaient quand même un peu là pour aussi rendre des comptes au conseil coopératif, c'est-à-dire qu'on pouvait leur demander là où on en était et que pourtant on est tous responsables de la bonne marche à suivre. Même si il y a toujours des personnes qui maîtrisent plus que d'autres. Le but du jeu va être de continuer à responsabiliser les gens pour continuer à garder cette horizontalité et cet investissement. Au final, c'est la responsabilité de tous les Coopérateurs. Par exemple, si c'est sale c'est autant ma responsabilité de nettoyer. Ce ne sera pas à moi d'aller dire ce n'est pas propre vous êtes des porcs car j'en fais partie ! »*

Soulignons que cette remarque ne remet pas en question l'intérêt qu'il faut continuer à porter à la démarche d'animation en s'assurant que les nouveaux bénévoles se sentent bien accompagnés dans leur intégration. Puis, **la liberté dans les choix d'action ne sous-entend pas l'absence de cadre car nous estimons essentiel de donner un cadre aux bénévoles.**

2.2 Le sentiment de reconnaissance :

Le sentiment de reconnaissance nous semble être perçu par tous. Sur 15 bénévoles interrogés, 10 ont simplement répondu : *« oui, je me sens reconnu »*. Et certains ont souligné le fait qu'ils ne recherchaient pas spécialement de reconnaissance.

L'un d'entre eux pense que cette démarche de reconnaissance n'est pas spécialement cultivée au sein de la COOP 5 pour 100 et qu'il serait pertinent de passer plus de temps à valoriser les tâches des bénévoles.

Un autre étudie la question de la reconnaissance avec les théories du don et du contre don de Marcel Mauss et celle du sentiment d'appartenance de la pyramide de Maslow⁶³ :

Paul, 39 ans : « *Oui, mais je ne venais pas y chercher une reconnaissance. Tu vois j'aime bien cette notion de don puis le contre-don se fait en retour avec la reconnaissance de ce que tu peux faire et de ton investissement. C'est agréable, mais je ne venais pas pour ça. Je venais plus pour mettre dans le pot commun, mais il me semble quand même que le côté reconnaissance pourrait se manifester de plein de manières différentes et ce sera plus dans le relationnel car pour moi c'est super sympa quand tu n'es pas venu depuis un moment et que les gens te manifestent qu'ils sont contents de te voir. C'est tout simplement ça par exemple. C'est une forme de reconnaissance qui me semble amplement suffisante.* »

La reconnaissance prend notamment forme dans la manière de remercier les bénévoles pour leur engagement. À cette question, nous avons relevé un point commun entre les réponses des bénévoles interrogées, **ils estiment que les bénévoles se remercient entre eux dans « un climat de bienveillance et de respect » est que c'est l'essentiel à leurs yeux car ils se voient comme des bénévoles auto-responsables.** De plus, plusieurs bénévoles interrogés n'attendent pas de remerciements de la part des porteurs de projet. Et un bénévole pense qu'à la Coop 5 pour 100, « **les gens se disent beaucoup plus merci qu'ailleurs** ».

Nous avons également constaté que nombreux sont **les bénévoles interrogés à voir leur reconnaissance dans les résultats concrets pour la Coop 5 pour 100. Ils souhaitent que leur investissement permette à terme à la structure d'atteindre une rentabilité économique.**

Enfin, un seul bénévole a émis des doutes quant à la forme de reconnaissance de la part des porteurs de projet à travers les remerciements :

⁶³ <http://www.editions-retz.com/actualites/qu-est-ce-que-la-pyramide-de-maslow.html>

Elise, 45 ans : « Je trouve qu'ici on ne se dit pas assez merci et ça c'est quelque chose qui m'a presque choqué au début. Moi je dis merci à des gens qui ont passé du temps et fait quelque chose que j'ai demandé de faire. Pourtant ça ne me semble pas être spontané à la COOP. Les cofondateurs sont quand même assez militants même si ils ne veulent pas être politisés. Y a un côté qui m'a un peu embêté c'est qu'on ne va pas remercier les bénévoles d'être venus ni de donner du temps. Je pense que les cofondateurs estiment que si les bénévoles le font c'est qu'ils le veulent. Moi ça me gêne car un merci ça ne coûte rien et c'est un vrai signe de reconnaissance. »

Nous partageons cette vision du manque de reconnaissance par le remerciement de la part des porteurs de projet, mais nous comprenons également leur positionnement de départ qui consistait à encourager les citoyens à s'engager pour construire ensemble un projet en adéquation à leurs valeurs et aux besoins du territoire. Par conséquent, nous pensons qu'à leurs yeux, ce projet appartient autant à eux qu'à l'ensemble des coopérateurs et bénévoles prêts à donner de leur temps et énergie. De plus, ils ne souhaitent pas être reconnus comme dominants ou être en position de demandeur. Ce que la démarche de remerciement pourrait sous-entendre.

En conclusion, nous préconisons aux porteurs de projet d'être vigilants à cette question de reconnaissance car le large panel des profils de bénévoles engendrent forcément une diversité de personnalités et de sensibilités à la question de la reconnaissance. Nous leur conseillons donc **d'engager une réflexion sur la meilleure manière d'encourager les bénévoles à travers la mise en place de différentes formes de reconnaissance**. Par exemple, Martine qui est au groupement d'achat a partagé l'idée d'informer les bénévoles du nombre de paniers vendus, du chiffre d'affaires généré et du montant des marges collectées du dernier groupement d'achat et ce, toutes les semaines. Selon elle, ce serait un moyen pour les coopérateurs / bénévoles de réaliser le résultat que leur engagement a généré. Nous savons qu'il existe des modes de reconnaissance comme des titres honorifiques tels que « le meilleur bénévole du mois », mais nous estimons qu'ils ne sont pas adaptés aux valeurs du projet basé sur un engagement collectif pour lutter contre des systèmes de fonctionnement compétitifs et individualistes.

3. Les attentes et les contreparties :

3.1 Les attentes :

Dans notre revue de littérature, nous avons abordé la notion de don et de contre-don selon la théorie de Marcel Mauss. Nous avons aussi étudié les définitions du point de vue économiste de Lionel Prouteau et maintenant, nous allons nous baser sur les travaux de Rachel Maalouly qui a réalisé une étude sur les enjeux de la fidélisation bénévole dans les grandes associations avec l'exemple de la Croix Rouge⁶⁴.

Dans son étude et à partir de ces lectures qui rejoignent les nôtres (Mauss et Prouteau), elle explique que « *Le bénévole vient à la recherche d'un échange à travers son bénévolat.* » Et ce de la part structure qui l'accueille. Et elle fait mention à partir des travaux de Prouteau (1999)⁶⁵ de **la notion d'intervalle de temps entre le don de la part du bénévole et le retour qu'il pourra obtenir de la part de la structure.** C'est pour cela, qu'il y aura éventuellement un décalage entre le don des bénévoles de la Coop 5 pour 100 et le retour qui répondra à leurs attentes. Dans ses recherches et à partir des études de Prouteau, Rachel Maalouly aborde **la différence entre le don et le contre-don, il semblerait qu'il ne soit pas forcément équilibré.** En effet, nous le constatons au sein de la Coop 5 pour 100, certains bénévoles donnent de leur temps dans l'espoir d'obtenir un emploi dans la structure et pour certains ce n'est pas la seule motivation et pourtant seul l'avenir de la Coop 5 pour 100 pourra le définir. À l'heure actuelle, sa situation économique l'empêche de recruter de nouveaux salariés. Ce manque de visibilité nous semble risquait car il pourrait donc engendrer à terme pour les bénévoles en attente d'un emploi une forte déception si la structure n'est pas en capacité de leur offrir. Ainsi, ce type de situation pourrait générer un désengagement de leur part.

Dans le cadre, de notre étude qui quant à elle, nous le rappelons, ne concerne pas une association, mais une SCIC ce qui sous-entend que les bénévoles cumulent le statut de

⁶⁴ MAALOULY, R., « Les enjeux de la fidélisation bénévole dans les grandes associations : La croix rouge française », Hal, 2013, [<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914396/document>], (consulté, le 10 août 2017)

⁶⁵ PROUTEAU, L., « de l'économie du comportement bénévole » in MAALOULY, R., « Les enjeux de la fidélisation bénévole dans les grandes associations : La croix rouge française », Hal, 2013, [<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914396/document>], (consulté, le 10 août 2017)

coopérateurs. Nous avons aussi constaté que les attentes des bénévoles étaient liées à leurs profils dont leur statut professionnel.

Nous proposons de synthétiser les propos des bénévoles interrogés par catégories d'attentes :

- Rencontrer des personnes qui partagent les mêmes valeurs dans un esprit coopératif.
- Se sentir utile en partageant ses compétences.
- Obtenir à terme un emploi.
- De construire un système alternatif qui fonctionne et qui influence les citoyens de notre territoire.
- Que mon engagement apporte au projet.

Le fait que la structure soit une SCIC et que les bénévoles sont aussi des coopérateurs a fait aussi émergé de la part de **certains bénévoles des attentes en termes de résultats économiques pour la structure**. En effet, comme nous l'avons étudié plus haut, **les bénévoles se soucient de la pérennité économique du projet tout en respectant ses valeurs et sa quête d'utilité sociale**.

Afin d'élaborer une démarche de fidélisation efficiente, nous conseillons aux coordinateurs des bénévoles de les interroger sur leurs motivations et leurs attentes. Ainsi, ils pourront les rassurer sur ce qu'il est possible de faire et être réalistes avec ceux qui ont des espoirs utopiques ou ils leur expliqueront que leurs attentes prendront du temps pour se concrétiser. À terme, cette connaissance de leurs attentes permettra d'anticiper en termes de techniques de fidélisation.

Dorénavant, nous proposons d'analyser leurs perceptions en termes de contreparties qu'ils pensent ou espèrent obtenir de la COOP 5 pour 100.

3.2 Les contreparties :

La plupart des personnes interrogées estiment être satisfaites de ce qu'elles ont déjà reçu en termes de contreparties. Par contre, elles souhaitent qu'une solution par rapport au bâtiment soit trouvée dans les meilleurs délais pour que la motivation ne s'essouffle pas et

que l'ouverture au grand public se réalise prochainement afin d'avoir un fonctionnement régulier et des revenus financiers pour la pérennité économique du projet.

Concernant **le souhait d'apport en emploi**, nous avons souhaité préciser certains propos des Coopérateurs qui démontrent d'un réel désir de travailler dans une structure telle que la Coop 5 pour 100 :

Etienne, 27 ans : *« Si je pouvais bosser ici ce serait le paradis sur terre. L'idéal serait d'être salarié, mais ce n'est pas ce qui remettrait en cause mon engagement. Le job de rêve ce serait d'être à la COOP ! Mais je ne suis pas bornée là-dessus. »*

Estelle, 45 ans : *« La possibilité d'avoir un emploi. Je me suis dit c'est super ! C'est exactement un lieu et une organisation dans laquelle j'aimerais travailler. »*

Martin, 37 ans : *« Pouvoir travailler aussi dans un cadre comme celui-ci. De pouvoir faire ça professionnellement dans un lieu qui fasse sens qui a une certaine éthique après pourquoi pas. Mais c'est assez aléatoire, je peux avoir d'autres opportunités dans la vie. »*

Cécile, 37 ans : *« Je ne te cache pas que c'est aussi le but. Effectivement à terme, si il y a des postes qui peuvent m'intéresser je préférerais y accéder. Je le dis des fois à mes copines que j'aimerais bien travailler là-bas en plus je pense que ça le fait on s'entend bien et tout. Pour moi ce serait super cool. »*

Leurs propos nous semblent être chargés d'émotions et la question se pose **d'une forme d'idéalisation du projet et du lieu de travail**. Il serait pertinent d'avoir une réflexion sur le côté idyllique du projet. Cette période d'immersion que l'on peut appeler *« la lune de miel »* ou plutôt la projection que l'on en fait. En effet, selon nous et les propos des interviewés, quand on a souffert de la pression de la hiérarchie et du management vertical par strates et de la lenteur des prises de décisions qui ne nous appartiennent pas et que souvent on ne se sent ni écouté ni entendu, on a tendance à idéaliser une structure qui est fondée sur une gouvernance démocratique et participative. Effectivement, à notre arrivée à la COOP et généralement ce sont nos valeurs, nos intérêts et nos aspirations qui nous amènent à pousser la porte de la COOP, on découvre un tout nouveau modèle de fonctionnement à l'horizontal avec aucun management. Des prises de décisions collégiales

et où l'on renoue aussi et surtout avec l'humanité dans tout ce que cela sous-entend. On apprend à faire de nouveau confiance en l'autre. Ce processus nous aide inconsciemment et de manière collective à apprendre ou reprendre confiance en soi. Il faut être conscient que cette image peut s'avérer être erronée avec le temps car on peut s'apercevoir que les conflits y sont aussi de mises et que l'on peut aussi se dire qu'à terme ce fonctionnement ne nous convient pas car le collectif peut aussi peser dans les prises de décisions et que finalement il n'existe pas de modèle de fonctionnement parfait, mais que l'on doit essayer de trouver un juste milieu. Il faut rester conscient qu'il n'existe pas de modèle parfait, mais au moins le fait de s'investir dans un projet, qui est en adéquation avec nos valeurs et notre philosophie de vie, sera toujours plus fort et motivant que de travailler dans une structure classique dont les valeurs sont inexistantes.

Cette analyse nous amène à l'une des contreparties principales que nous avons relevées et que nous jugeons fort intéressantes : **l'estime de soi**. Selon une étude canadienne sur le bénévolat et la santé⁶⁶ rédigée par Graff, Linda : « *L'un des principaux bienfaits du bénévolat, notamment pour ceux qui cherchent un emploi, réside dans sa capacité inhérente d'améliorer l'état de santé en permettant plus particulièrement de bâtir ou de rebâtir l'estime de soi et la confiance en soi, de ramener les choses à leur juste mesure et de changer d'attitude, ainsi que d'atténuer le sentiment d'isolement en élargissant le cercle de connaissances et d'amis.* » Et l'estime de soi développée grâce aux bénévoles a des effets bénéfiques pour la santé : « *Le bénévolat permet d'accroître l'estime de soi et la confiance en soi, de ralentir le rythme cardiaque et d'abaisser la pression artérielle, d'accroître la production d'endorphines, ce qui induit une sensation accrue de bien-être et de calme, de stimuler le système immunitaire et le fonctionnement du système nerveux, d'atténuer le stress de la vie et de surmonter le sentiment d'isolement social.* »

Nos entretiens avec certains bénévoles et notre expérience sur le terrain au sein de la COOP nous ont permis de vérifier ces affirmations. À ce titre, nous avons rencontré plusieurs bénévoles que ce soit des hommes ou des femmes qui ont rejoint la Coop 5 pour 100 en étant dans une situation de souffrance au travail qui les a amenées à être en arrêt de maladie pour certains. En parallèle de leur soutien (psychologique et médical éventuels) à

⁶⁶ Graff, Linda, L., *Volunteer for the Health of It*, Etobicoke (Ontario), Volunteer Ontario, Association des centres d'action bénévole de l'Ontario, 1991. In STREET, L., « Le bénévolat source d'expérience de travail », 1994, [<http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/exprncf2.htm#3>] (visité le 15/08/2017)

l'extérieur de la structure, leur engagement dans le temps à la Coop 5 pour 100 leur a permis de se sentir valorisés, d'améliorer leur estime d'eux-mêmes, de reprendre confiance en leurs compétences et pour certains d'entreprendre la construction de nouveaux projets professionnels. Ainsi, leur santé s'est nettement améliorée au fil du temps et de leur engagement. Afin d'étayer notre analyse, nous présentons quelques citations d'interviewés :

Virginie, 45ans : « *Oui car je traversais une mauvaise période, je n'étais donc pas bien dans mes baskets. Par contre, le fait d'assister à une réunion publique m'a permis de me fondre dans la foule.* ».

Estelle, 45 ans : « *Oui parce que c'était lié par au fait d'être en arrêt. D'être dans un moment de fragilité donc perte de confiance sur ses capacités. Même si il n'y avait pas un enjeu énorme. On venait apprendre, découvrir. La COOP aide sur la confiance en soi car en tant que bénévole il n'y a pas d'évaluation et au contraire on peut demander toutes les 5 minutes ça comment je fais ! Quel bonheur quoi ! C'est tout l'inverse que ce que je vivais dans mon travail où je croulais par la masse de travail et des responsabilités. On était tout seul. Sur des choses mêmes toutes simples, il y a toujours du monde pour t'aider et sans te juger. Ça fait un bien fou.* ».

Etienne, 27 as : « *Mon engagement bénévole m'a appris à m'ouvrir davantage aux personnes que je ne connais pas à être moins timide et plus avenant. Avant j'étais presque en mode autistique et mon passe-temps favori était d'être assis 8h d'affilé devant mon ordi.* »

Cécile, 37 ans : « *Le passage à la COOP c'est un tremplin énorme, vous y avez peut-être pas passé avant, pour reprendre confiance en soi, on apprend des choses et on enrichit notre CV, on apporte aussi nos compétences. **C'est donnant / donnant tout le monde est gagnant dans l'histoire.** Ça permet de ne pas être isolé chez soi. Ça maintient une activité quand même, on a une place quelque part, on est utile, on rencontre du monde, on apprend, on transmet. **Cette dimension est hyper importante, mais peut-être pas mesurée au départ.** »*

Finalement, il s'avère que ce renforcement de l'estime de soi se soit transformé en une contrepartie importante. Pourtant cet apport n'était pas recherché à l'origine. Pour

conclure, nous avons aussi constaté que les personnes en perte d'estime d'eux sont généralement en arrêt de maladie ou en recherche d'emploi. Selon Lorraine Street qui est la directrice de l'association des Volontaires d'Ontario au Canada, elle explique que « *La recherche d'un emploi peut se révéler une expérience brutale dans la conjoncture actuelle. Elle pose des obstacles susceptibles d'anéantir l'estime de soi et la confiance en soi.* »⁶⁷ Nous partageons sa vision des choses et nous avons constaté que l'engagement bénévole en particulier à la Coop 5 pour 100 a été une des solutions pour les aider à se sentir mieux.

Un autre apport qui a été relevé par l'ensemble des bénévoles interrogés était le fait :

- D'être fier d'avoir participé à un tel projet :

Estelle, 45 ans : « Ça c'est hyper intéressant et valorisant et grâce à mes expériences professionnelles passées je peux mettre à profit tout ce que j'ai déjà fait. Ça c'est super ! Du coup, j'ai l'impression de travailler. Et là je suis contente, de contribuer au projet. Ça aide en terme estime de soi, on ne venait pas chercher ça au départ et finalement ça aide. A condition d'être investi. »

Fanny, 65 ans : « Pouvoir continuer et sentir que je peux participer à mon petit niveau à cette belle et grande aventure.

Martin, 37 ans : « Partager une expérience commune et humaine. Nettement je pense que l'on retrouve vraiment cela à la COOP et ça dépasse les activités. C'est vraiment une plus-value extra, personnelle et humaine. Forcément ça fait sens ça motive les gens à s'engager davantage. » et « Moi, mon petit plaisir c'est de faire des choses concrètes et par mon engagement faire avancer le projet. Après je vois bien le travail énorme et les implications personnelles des porteurs de projet et c'est vachement dur pour eux. Donc j'ai beaucoup de respect pour ce qu'ils font après personnellement je n'attends pas de gratification à ce niveau-là »

⁶⁷ STREET, L., « Le bénévolat source d'expérience de travail », 1994, [<http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/exprncf2.htm#3>] (visité le 15/08/2017)

Nathalie, 40 ans, en versant des larmes elle a dit : « *Tu te dis que t'es un petit être humain et que tu as participé à un truc qui est bien plus grand que toi. Ça me touche.* »

En conclusion, à travers notre revue de littérature et à partir de l'étude des représentations des bénévoles de R. Sue et J-M Peter, nous avons expliqué qu'ils étaient à la recherche d'individualisme relationnel et en quête d'acquisition de compétences dites professionnelles. À la lumière de notre enquête, nous ne partageons pas cette source de motivations et les citations ci-dessus le prouvent. En effet, les bénévoles de la Coop 5 pour 100 nous semblent être davantage motivés par l'avancée du projet et ses valeurs. Et sur l'évolution de la place du collectif qui tend à se lier à la recherche d'un sentiment d'appartenance, les résultats de nos entretiens semi-directifs nous amènent à adhérer à cette idée. Dans l'esprit des bénévoles, nous avons l'impression que la réussite du projet de la Coop 5 pour 100 devance même leurs attentes personnelles. Ce constat est un réel atout pour favoriser l'engagement régulier dans le temps des bénévoles. Toutefois, l'une des limites de notre enquête, des limites que nous détaillerons dans notre conclusion, le fait de ne pas avoir beaucoup de jeunes bénévoles de moins de 25 ans parmi la population totale des bénévoles de la COOP 5 pour 100 peut expliquer le fait de ne pas retrouver autant de motivations individuelles.

4. Les plus-values de la COOP 5 pour 100 par rapport aux bénévoles :

Selon les perceptions des bénévoles, les plus-values de la COOP 5 pour 100 par rapport aux bénévoles sont diverses et souvent communes. Nous tenons à préciser que nous les partageons toutes. Elles sont organisées par ordre de priorité :

- En premier : Les rencontres et les échanges avec des personnes d'origines, de catégories sociales et d'âge différents qui partagent des valeurs communes :

Cécile, 37 ans : « *Le fait de rencontrer des gens qui ont la même optique que toi. Pour moi ça c'est un plus. J'ai des discussions sur des domaines qui m'intéresse ça c'est enrichissant.* »

Anne, 57 ans : « *La bonne humeur, le respect de chacun. C'est déjà pas mal. Et que chacun soit accueilli et que les gens trouvent leur place.* »

- En second : La convivialité et le partage :

Paul, 39 ans : « *La convivialité. Quand j'étais au départ pour rédiger la charte du magasin, je pensais qu'il fallait être tous vigilants à en faire un lieu convivial de plaisir et de partage et pas en faire un truc uniquement centré sur le commercial même si évidemment faut en faire il faudra faire rentrer des sous, mais ça me paraît être indispensable qu'on reste conviviaux. Ça c'est là à mon sens que c'est ce qui nous différencie d'une BIOCOOP par exemple. »*

Fanny, 65 ans : « *On n'a pas l'impression qu'il n'y a pas de notion d'ego et de compétition ici. Et parfois on les retrouve dans le modèle associatif. Et c'est ça que j'aime ici. »*

- En troisième : L'écosystème d'activités :

Estelle, 45 ans : « *Il y a des petites initiatives qui se font, mais qui restent trop spécifique chacun dans un domaine et là ce qui fait l'intérêt du projet c'est que c'est multi- activités regroupées dans un même lieu c'est ça qui est nouveau et ça permet de pouvoir s'investir sur un seul lieu et pas sur 3 à 4 associations. »*

- En quatrième : La liberté d'agir et la notion de plaisir :

Elise, 45 ans : « *plutôt de la liberté, de la possibilité de graviter sur plein de chose, se faire plaisir. »*

- En cinquième : Sa notoriété, mais le fonctionnement reste à expliquer :

Paul, 34 ans : « *Je trouve que les gens connaissent vraiment la COOP. Par exemple, j'ai travaillé avec 3 restaurateurs cette semaine et les 3 connaissent la COOP sur Caen et Cabourg. Mais ils ne comprennent pas très bien le concept »*

Etienne, 27 ans : « *Je rencontre assez souvent des gens qui ont déjà entendu parler de la COOP, mais qu'ils n'en ont pas une vision très claire. »*

À cette liste, nous choisissons d'ajouter une plus-value qui n'a pas été clairement citée : **Les bénévoles eux-mêmes** car nous pensons que la COOP 5 pour 100 a beaucoup de chances d'avoir des personnes si engagées et partageants des valeurs fortes et communes.

Finalement, aux côtés des porteurs de projet, ce sont les bénévoles avec leur personnalité, leur enthousiasme et leur bonne humeur qui sont à l'origine de cette convivialité. Dorénavant, abordons la question des axes d'amélioration à mettre en place pour attirer davantage de nouveaux bénévoles et fidéliser les actuels.

6. Préconisations pour mieux attirer et fidéliser les bénévoles de la COOP 5 pour 100

Afin d'adapter les démarches d'attractivité et de fidélisation, concentrons-nous sur les préconisations des bénévoles interrogés :

- **La manière dont les bénévoles ont pris connaissance du projet nous indique que les meilleurs modes de communication sont :**

Par la presse	5
Par connaissances	4
Par le réseau associatif	4
Via Facebook	2
Par la Radio	1

Nous constatons que les meilleurs supports de communication sont : **La presse, les connaissances et le réseau associatif.**

Nous proposons **une synthèse des axes d'amélioration pour attirer de nouveaux bénévoles à partir des propos des bénévoles interviewés :**

- Favoriser une communication sur l'engagement bénévole participe au maintien du socle social de notre société. À notre niveau, nous pouvons aussi la changer par des initiatives comme la COOP 5 pour 100, mais tout en rester vigilants à ne pas intégrer une stratégie de quête de bénévole à tout prix au risque de dévoyer le projet :
- Aborder la question du bénévolat à travers le statut de Coopérateurs car nous ne sommes pas que des bénévoles, nous souscrivons à un projet et à ses valeurs. C'est un moyen d'être d'épargné par la crise du bénévolat actuelle. Il faut aussi avoir davantage conscience de la question du contre-don.

- Apporter davantage de structuration à la répartition des tâches qui pourront être confiées à des nouveaux bénévoles et s'ouvrir à des horaires plus accessibles.
- Améliorer la communication interne et la considération des bénévoles.
- Mettre en place une démarche d'intégration des nouveaux bénévoles avec en plus la création d'un onglet sur notre site internet spécifique à l'accueil des arrivants.
- Interroger les bénévoles qu'ils soient nouveaux ou actuels sur leurs attentes et être en capacité d'anticiper.

Concernant la politique de communication de la COOP 5 pour 100, nous les avons interrogés pour en connaître leur perception et ce qui pourrait être amélioré :

- Editer et distribuer des flyers clairs et précis sur nos activités et nos valeurs. Choisir des lieux stratégiques en fonction des publics cibles. Par exemple, les marchés sont des endroits adaptés.
- Ne pas communiquer que sur les réseaux sociaux car beaucoup de personnes ne les utilisent pas.
- Il faut multiplier les canaux de communication.
- Communiquer sur des choses concrètes que les nouveaux bénévoles pourront faire.
- Le meilleur vecteur de communication reste le bénévole.
- Proposer davantage de portes ouvertes comme celle du 6 mai avec l'organisation d'ateliers.
- Multiplier nos représentations à des événements extérieurs en lien avec nos activités et nos valeurs.
- Être simple dans les termes utilisés, car tout le monde n'est pas familiarisé avec des mots techniques comme économie circulaire.
- Favoriser les partenariats et la communication auprès de notre réseau de l'économie sociale et solidaire.
- Organiser des modules de formation des bénévoles actuels pour apprendre des termes simples, mais clés pour présenter la COOP 5 pour 100 autour d'eux. L'idée est d'avoir une trame commune et chacun apporte sa personnalité dans sa manière d'en parler.

En termes de fidélisation, les idées pour maintenir ou amplifier les engagements des bénévoles actuels :

- Envisager d'avoir un emploi et avoir des tâches précises qui me seraient confiées
- Trouver un bâtiment et ouvrir tous les jours du lundi au samedi au grand public.
- Proposer plus de formations aux produits biologiques
- Organiser des évènements pour les bénévoles afin de leur montrer de la reconnaissance

Finalement, il semble qu'il y ait **peu d'idées à cette question sur la fidélisation, la majorité estime ne pas avoir besoin de plus pour continuer à s'engager**. D'autres qui sont en activité ne pourront pas donner du temps supplémentaire à ce qu'ils donnent déjà. Et enfin, les personnes en recherche d'emploi expliquent que si elles retrouvent un emploi malheureusement, elles seront moins disponibles. Raison pour laquelle, il ne faut pas compter uniquement sur les bénévoles actuels. **Il faut en augmenter le nombre et continuer à diversifier les profils.**

Certaines personnes ont souligné aussi le fait d'avoir un nombre important de bénévoles suggère d'avoir **un outil performant de gestion de ces derniers.**

Nous concluons cette partie sur la réponse d'Elise qui nous semble bien résumer cette thématique :

Elise, 45 ans : « Communiquer davantage sur ce que l'on fait car il y a beaucoup de gens qui rentrent sans savoir. Moi je connais des gens adhérents qui ont adhéré, mais qui ne participent à rien c'est juste un soutien financier. L'ouverture du lieu à tous et donner l'envie de pousser la porte. En termes de fidélisation, que les bénévoles soient toujours bien qu'il n'y ait pas de conflits qu'ils soient libres et sans contraintes que la structure ne soit pas dépendante du bénévolat et que le bénévole ne sente pas que c'est que s'il n'est pas là ça ne va pas fonctionner. Il ne faut pas mettre de pression au bénévole. »

Ces résultats nous permettent de confirmer que les démarches d'attractivité et de fidélisation des bénévoles de la COOP 5 pour 100 sont pertinentes et, que la structure est dotée d'un nombre important de plus-values selon ses bénévoles qui lui permettront d'attirer des nouveaux et de s'assurer de l'engagement continu des anciens. En complément, les bénévoles ont mentionné certains points de vigilance pour lesquels ils ont préconisé certains axes d'amélioration qui concernent davantage la démarche d'attractivité que celle qui concerne la fidélisation.

CONCLUSION

CONCLUSION

Le secteur de l'économie sociale et solidaire se caractérise notamment par l'innovation. Il est une solution alternative aux multiples défis engendrés par les crises économiques, sociales et environnementales. À ce titre, nous estimons que la Coop 5 pour 100 est **un modèle d'innovation sur le territoire de la Communauté Urbaine de Caen la Mer et ce, en raison du choix de sa forme juridique, de son mode de gouvernance et de son utilité sociale. Ainsi, le citoyen est placé au centre du projet puis le partage et la collaboration y sont favorisés. Et, par la promotion de nouveaux modèles de consommation, la Coop 5 pour 100 participe à la réduction des déchets. Sa politique de gestion du bénévolat est également novatrice avec entre autres l'animation de groupes de travail organisés selon un large choix de thématiques pour pouvoir répondre aux diverses attentes et à la pluralité de motivations des coopérateurs / bénévoles.**

Notre partie conceptuelle a mis en avant les nouvelles sources d'engagement des bénévoles avec des intérêts d'une nature plus individualiste et une recherche de professionnalisation plus accrue. Pourtant notre enquête de terrain a montré que les motivations des bénévoles interrogés étaient plus altruistes. En effet, ils accordent beaucoup d'importance à ce que leur engagement apporte à la Coop 5 pour 100 en termes de rentabilité économique. Les deux autres centres d'intérêt principaux sont de rencontrer de nouvelles personnes et de faire partie d'un projet aussi important à leurs yeux. Pour eux, ce projet est une réponse à notre société consumériste et individualiste. Certes, quelques bénévoles ont précisé être contents d'apprendre de nouvelles choses, mais ils s'intéressent davantage à ce qu'eux peuvent apporter à la Coop 5 pour 100. Afin de bien comprendre les attentes des coopérateurs, il nous semble être essentiel pour les coordinateurs de la COOP de les interroger afin d'adapter leurs démarches d'attractivité et de fidélisation. Nous avons également relevé que l'une des difficultés de la forme juridique choisie par la Coop 5 pour 100, société Coopérative d'intérêt collectif, réside dans le fait qu'elle partage les principes de trois types de structures : association, société commerciale et coopérative. Ses enjeux économiques et stratégiques sont ainsi multiples : atteindre un seuil de rentabilité économique, participer de manière significative à la diminution du nombre des déchets sur le territoire de Caen, valoriser un mode d'entrepreneuriat collectif, créer des emplois durables

en CDI, favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, soutenir les partenariats avec les institutions publiques et les structures privées et enfin, envisager dans les meilleurs délais un déménagement dans un bâtiment dont le bail pourra s'étaler sur neuf années.

Lors de mon arrivée au sein de la Coop 5 pour 100 en juin 2016, j'ai pris connaissance de leur modèle économique à l'aide d'un document de type business plan qui a été rédigé pour le présenter aux financeurs et institutionnels. À la lecture de ce dossier et grâce à mon immersion au sein de la structure avec une participation essentiellement au groupe coordination, j'ai également participé au moins une fois à tous les groupes de travail afin d'avoir une bonne compréhension du fonctionnement atypique de cette structure, je me suis donc rapidement interrogée sur la viabilité économique du projet qui repose en grande partie sur l'engagement de 400 coopérateurs / bénévoles à raison de 2h30 minimum par mois. De plus, le contexte dans lequel, j'ai été accueilli a fortement évolué au fil des mois. En effet, la Coop 5 pour 100 est, à ce jour, domiciliée dans un bâtiment qui appartient à la ville de Caen. A l'origine, il était convenu de pouvoir occuper environ 1400 m² et pour une mise à disposition gracieuse. Un premier bail précaire entre l'association de préfiguration et la ville de Caen avait été signé pour une période d'un an et ce bail devait être renouvelé avec la SCIC à partir de septembre 2017 pour une durée de trois ans. Entre juin et novembre 2016, un groupe de travail a été affecté à l'étude des travaux de mises aux normes et d'aménagement en vue de déposer le permis de construire. Nous avons collaboré avec un architecte qui a effectué toutes les démarches pour le dépôt. Nous avons reçu l'autorisation fin février 2017 et à partir de là, un délai de deux mois de recours obligatoire a débuté, durée pendant laquelle aucun travaux ne doit être commencé. Il était donc question de démarrer la phase travaux à partir du mois de mai 2017. Les rendez-vous avec les artisans avaient été effectués pour récupérer les devis ainsi qu'une organisation interne avait été mise en place pour le suivi des travaux. À cette époque, le nombre de porteurs de projet s'élevait à 5 personnes. En avril 2017, la ville de Caen nous a informés que les conditions du bail étaient modifiées : la surface mise à disposition passée de 1400 m² à 1000 m² et la durée passait de trois années à deux ans et trois mois. Il semblerait qu'ils avaient reçu une offre

d'achat de promoteurs immobiliers à laquelle, ils ont décidé d'y répondre positivement. Par conséquent, le bâtiment en question devait être libre dans les meilleurs délais.

Face à ce revirement de situation, nos financeurs n'ont pas accepté de nous octroyer nos demandes de prêts en raison de la durée du bail, jugée trop courte. Certes, il était question que de plusieurs mois de différence, mais à l'origine, l'équipe pensait pouvoir occuper le bâtiment au-delà de la période initiale de trois années. Leurs projections se basaient sur les propos de certains institutionnels qui les rassuraient en expliquant que dans le cadre de la rénovation de la Presqu'île, cette partie où se situait le bâtiment était la dernière à être réhabilitée soit dans un minimum de dix années. À ce stade, la survie du projet a été totalement remise en question. Ainsi que l'engagement des porteurs de projet qui pour des raisons de finances personnelles et de motivation n'avaient guère d'énergie à se projeter dans la recherche d'un nouveau bâtiment et tout processus d'un éventuel dépôt de permis de construire. Deux d'entre eux étaient en fin de période d'allocations chômage, il était donc venu le temps de rechercher un emploi et de ce fait, d'être moins présent au quotidien au sein de la Coop 5 pour 100. À cette même période, des tensions se sont cristallisées et ont provoqué le départ d'un des cofondateurs. Celui-ci a été suivi par un deuxième qui s'est investi dans un nouveau projet de création. C'est dans ce contexte que les porteurs de projet ont fait un appel à la mobilisation générale des coopérateurs pour trouver des personnes relais prêts à s'investir autant qu'eux. Ainsi plus de 90 coopérateurs se sont investis dans des réunions d'urgence pour avoir une réflexion sur la stratégie à suivre. À la fin de ce travail collectif, il a été décidé de partir à la recherche d'un nouveau bâtiment, mais cette fois-ci dans le secteur privé. C'est ainsi et avec l'aide de tous que nous avons trouvé un bâtiment d'une superficie totale de 1150 m² et d'un loyer que nous jugeons attractif. À nouveau des travaux devront être effectués pour être aux normes ERP (Etablissement recevant du public) et d'aménagement. Ce qui suppose le dépôt d'un nouveau permis de construire. Il a été conclu avec le propriétaire de ne pas payer de loyers le temps que le permis de construire soit purgé. **Nous devons donner notre réponse définitive à ce propriétaire à partir du 4 septembre 2017. Cela signifie que les travaux pourront débuter qu'à partir du mois d'avril 2017 et que l'ouverture à tout public serait prévue en juin 2018 et dans le pire des scénarios en septembre 2018.** Aujourd'hui, cette situation met à nouveau les porteurs de projets et les coopérateurs permanents dans une

position délicate en termes de revenus personnels. Effectivement, un des porteurs de projet est assuré d'avoir des revenus de par des activités de consulting jusqu'en octobre 2017 et les deux autres sont salariés en contrat aidé à la Coop 5 pour 100 jusqu'en décembre 2017. À cette échéance, l'un d'entre eux a déjà fait part à l'équipe de son souhait de quitter le projet. Cela signifie qu'il ne restera que deux porteurs de projets sur cinq. Certes, il y a des coopérateurs qui sont très investis et qui s'engagent de manière bénévole. Mais cela n'assure pas leur engagement sur la durée car dès que certains seront dans l'obligation de trouver un emploi, ils ne pourront plus être aussi présents. Ces incertitudes génèrent un risque majeur pour la suite du projet. Tout en sachant que dorénavant, un loyer de 500 euros hors TVA pour une partie du bâtiment qui ne nécessitera pas de travaux devra être payé tous les mois à partir de septembre 2017.

Ces embûches sur le parcours de la Coop 5 pour 100 montre le risque encouru que la survie du projet soit aujourd'hui totalement liée à l'engagement régulier de coopérateurs / bénévoles. Pourtant, cette problématique majeure a aussi été résolue grâce à la mobilisation et à l'engagement de ces mêmes coopérateurs / bénévoles. La question est simple : souhaitons-nous abandonner ce projet innovant, atypique et indispensable sur le territoire de la communauté de Caen La Mer qui réussira à terme à relever ses enjeux économiques et stratégiques ? La réponse collective est non, nous allons poursuivre cette aventure car nous sommes certains qu'elle sera couronnée de succès. Cette affirmation est motivée par plusieurs raisons : le fait que l'objectif initial de 10 000 heures de bénévolat par an a déjà été atteint sur l'année 2016 (sans compter les heures des porteurs de projet), les ventes des activités du groupement d'achat et du magasin de la ressourcerie ne cessent d'augmenter et elles génèrent un chiffre d'affaires annuel qui nous semble tout à fait respectable en raison du créneau d'ouverture au public qui est seulement les vendredis de 17h à 19h. Autre inconvénient de taille qui empêche les ventes de réellement augmenter est que le bâtiment dans lequel nous sommes installées n'est pas aux normes ERP (établissement recevant du public) ce qui signifie que seuls les adhérents ou coopérateurs ont l'autorisation de consommer au sein de la Coop 5 pour 100. Cela diminue donc fortement les potentialités. Enfin, nous estimons que sa notoriété est très importante sur le territoire et en raison du fait que la structure n'est aujourd'hui qu'en mode projet. Nous l'avons également constaté lors de l'organisation d'une porte ouverte exceptionnelle à tout public, le 6 mai 2017, que la

structure connaissait une forte notoriété et un potentiel important de client car nous avons accueilli plus de 500 visiteurs sur un créneau de seulement 4 heures entre 14h à 18h.

J'ai fait le choix d'aborder à nouveau le contexte de mon étude car cela m'a semblé important pour bien comprendre les difficultés auxquelles la Coop 5 pour 100 doit faire face. Par ailleurs, la réalisation de cette étude a aussi été influencée par ces fortes complications. En effet, elles impactent directement l'engagement des bénévoles. Par conséquent, ce contexte a exacerbé les effets de ma question de départ qui concernait la manière dont on peut favoriser l'engagement des bénévoles de la Coop 5 pour 100. Plus précisément, ma problématique était la suivante : Quelles perceptions des bénévoles ont-ils des enjeux économiques et stratégiques de la Coop 5 pour 100, une société coopérative d'intérêt collectif de l'économie sociale et solidaire sur le territoire de la communauté urbaine de Caen La Mer et de sa démarche d'attractivité et de fidélisation des bénévoles.

Afin d'apporter des réponses à cette question de départ, j'ai choisi de réaliser une enquête de terrain en interrogeant dans le cadre d'entretiens semi-directifs un panel de bénévoles soigneusement sélectionné pour que l'échantillon soit le plus représentatif de la population globale des coopérateurs / bénévoles de la Coop 5 pour 100. Le nombre total de bénévoles interrogés s'est élevé à 15. Ce choix a été effectué en fonction de plusieurs critères : avoir une diversité de profils pour obtenir une variété de perceptions et au-delà de ce nombre de participants, les échanges n'apportaient pas davantage d'informations pertinentes pour l'étude. Cette enquête a été précédée d'une revue de littérature qui a permis de mettre en exergue les différentes théories qui nous semblaient être pertinentes à étudier dans un premier temps et ce, afin de bien appréhender les différentes thématiques de notre problématique. Ensuite, nous nous sommes basées sur certaines théories pour analyser les témoignages des bénévoles interrogés. À cours de cette enquête, nous avons également fait référence à d'autres auteurs et leurs préceptes pour étayer nos analyses.

Les principales informations que nous avons collectées et que nous jugeons pertinentes pour assurer un engagement régulier dans le temps des coopérateurs / bénévoles sont les suivantes :

1. Tout d'abord, avant d'analyser les motivations des bénévoles de la COOP, nous avons souhaité connaître l'impact que peut avoir leurs profils sur leur engagement :

✚ Il s'avère que les principaux paramètres qui puissent influencer leur manière de s'engager sont :

- Leur statut professionnel : les demandeurs d'emplois et les personnes à la retraite s'engagent davantage que ceux qui sont en activité.
- Leur expérience du bénévolat : ceux qui ont déjà fait des missions bénévoles ont une meilleure perception de ce que signifient les notions de bénévolat et d'engagement.
- Leur engagement militant : cette étude nous a permis d'apprendre qu'ils étaient peu nombreux à avoir un vécu militant. Nous nous sommes également interrogés sur la pertinence de cibler des bénévoles avec un esprit militant et nous sommes arrivés à la réponse, qu'il n'est pas conseillé de procéder ainsi car nous rappelons que la Coop 5 pour 100 est une société coopérative qui a des enjeux économiques et stratégiques importants qu'elle doit relever. Par conséquent, elle se définit aussi par ses activités dites commerciales, nous pensons donc que cela risquerait de ne pas être compatible avec des profils de bénévoles militants. À un certain stade, nous estimons qu'ils risquent d'être en dissonance, en conflit éthique avec cette volonté de créer de la richesse monétaire et avec les valeurs du projet à travers son utilité sociale. En effet, pour survivre économiquement et développer des projets sociaux, la COOP aura besoin de générer des bénéfices. Ce choix n'empêche pas que les bénévoles soient motivés par les valeurs que défend le projet.

✚ Ensuite, nous avons analysé leur manière de définir les termes bénévolat et engagement :

- La lecture des propos des bénévoles sur ce sujet nous a montré qu'ils maîtrisaient tous dans l'ensemble les différentes composantes du bénévolat et de l'engagement. Ce qui est positif car une bonne compréhension de leurs significations favorise, selon nous, l'engagement des bénévoles car cela évite des incompréhensions ou des attentes « inadaptées / irréalisables ».

- ✚ Nous avons aussi étudié leurs motivations dont les principales sont les suivantes :
 - Pour des raisons idéologiques : participer à un projet qui est en adéquation avec nos valeurs, qui est innovant et constructif puis qui permet de faire avancer dans le sens la société.
 - Rencontrer de nouvelles personnes et de différentes générations.
 - Se sentir utile et être toujours en activité.
 - Apprendre de nouvelles choses.
- ✚ Au sujet de leur fréquence d'engagement, nous alertons les coordinateurs sur le surinvestissement de certains qui nous semblent parfois être démesurés. Rappelons qu'ils ne sont pas salariés, mais bénévoles.
- ✚ Afin d'éviter l'émergence de conflits futurs entre les bénévoles et les salariés, nous conseillons de rester vigilant dans la définition des rôles de chacun, la répartition du pouvoir et la recherche d'équilibre ainsi que prendre conscience des différences de perceptions de chacun, en termes d'engagement, bénévole comme salarié.

2. Notre deuxième partie de notre enquête concernait l'analyse de leurs perceptions des enjeux économiques et stratégiques de la Coop 5 pour 100 :

- ✚ Leurs visions du projet, de ses valeurs, de son utilité sociale et de son adéquation aux besoins du territoire nous ont montré que leur personnalité ressortait dans la manière de définir ces thématiques. C'est-à-dire qu'ils ont cité des choses qui leur parlaient, qui leur ressemblaient et qui les motivaient. À nos yeux, ça reflète toute la richesse et la force de cette COOP.
- ✚ Concernant leurs perceptions de son mode de gouvernance, nous avons constaté que plusieurs d'entre eux ne l'estimaient pas démocratique et participative.
- ✚ Au sujet de l'Holocratie, nous avons relevé que leurs perceptions n'étaient pas idéalisées, qu'elles nous semblaient assez proches de la réalité. Nous estimons positif le fait qu'ils aient conscience des inconvénients qui incombent à ce type de fonctionnement.
- ✚ La question sur le modèle économique est celle du guide d'entretien qui a rencontré le plus d'incompréhension et par conséquent, le moins de réponses. Ce constat a soulevé une des limites de cette étude et en particulier le fait que le sujet était finalement trop complexe à aborder en une seule question.

- ✚ Enfin la dernière question concernait, la manière dont la Coop 5 pour 100 pourrait relever les enjeux économiques et stratégiques. Nous avons ici été rassurés de voir qu'ils avaient pratiquement tous conscience que le premier frein serait la participation et l'engagement des bénévoles dans le temps.
- ✚ 80% des bénévoles avaient une bonne perception de la prise en compte de leur voix dans les prises de décisions ce qui est un réel atout en termes d'attractivité de nouveaux bénévoles et de fidélisation pour les bénévoles actuels. C'est aussi un signe de reconnaissance.

3. Enfin la dernière partie analysait leurs perceptions des démarches d'attractivité et de fidélisation des bénévoles :

- ✚ Nous avons réalisé que certains ne se sont pas sentis accompagnés dans leur intégration, ils ont donc pensé à se désengager. En termes de préconisations, mettre en place des formations à l'accueil et à l'intégration des nouveaux bénévoles.
- ✚ Point important que nous avons compris : qu'ils ne se considéraient pas comme des bénévoles comme les autres, qui accordent de leur temps pour un projet qu'ils affectionnent, mais surtout comme des coopérateurs qui ont acquis des parts sociales dans la SCIC Coop 5 pour 100 ce qui engendre un sentiment d'appartenance. C'est-à-dire qu'ils estiment que la COOP est en partie à eux. Par conséquent, ils sont motivés pour que leur engagement apporte concrètement à la COOP que ce soit en termes de fréquentation, d'utilité sociale et de rentabilité économique. Ils s'autoresponsabilisent.
- ✚ Que la liberté dans les choix d'action ne sous-entend pas l'absence de cadre car nous estimons essentiel de donner un cadre aux bénévoles.
- ✚ Nous avons également constaté que nombreux ont été les bénévoles interrogés à voir leur reconnaissance dans les résultats concrets pour la Coop 5 pour 100. Ils souhaitent que leur investissement permette à terme à la structure d'atteindre une rentabilité économique.
- ✚ Qu'il existe un intervalle de temps entre le don et le contre don et que cette différence peut être déséquilibrée.
- ✚ Afin d'élaborer une démarche de fidélisation efficiente, nous avons conseillé aux coordinateurs des bénévoles de les interroger sur leurs motivations et leurs attentes.

Ainsi, ils pourront les rassurer sur ce qu'il est possible de faire et être réalistes avec ceux qui ont des espoirs utopiques ou ils leur expliqueront que leurs attentes prendront du temps pour se concrétiser. À terme, cette connaissance de leurs attentes permettra d'anticiper en termes de techniques de fidélisation.

- ✚ Les principales attentes en termes d'apport : Un emploi, que le projet soit rentable et une contrepartie qui n'était pourtant pas prévue : L'accroissement de l'estime de soi.
- ✚ Nous avons aussi eu l'impression que la réussite du projet de la Coop 5 pour 100 devançait même leurs attentes personnelles. Ce constat est un réel atout pour favoriser l'engagement régulier dans le temps des bénévoles.
- ✚ Enfin, les axes d'amélioration des démarches d'attractivité et de fidélisation ont été listés par les bénévoles. Un seul constat, il y a plus de choses à développer pour l'attractivité que pour la fidélisation qui leur semble être efficace et que le meilleur vecteur de communication pour la Coop 5 pour 100 est le bénévole.

En résumé, notre étude nous a permis de vérifier nos différentes hypothèses de départ et nous proposons une synthèse de ces résultats :

1. Nous confirmons notre hypothèse de départ de cette partie que les profils des bénévoles influencent leurs motivations et leur manière d'appréhender le bénévolat et l'engagement. Et que les formes d'engagements sont variées et leurs attentes aussi. Par conséquent, ce constat nous permettra d'anticiper en adaptant notre démarche d'attractivité et de fidélisation aux profils de bénévoles à prospecter, à cibler et à animer.

2. Nous confirmons notre hypothèse selon laquelle, une connaissance, une compréhension et surtout une adhésion au modèle économique et à ses enjeux économiques et stratégiques de la COOP 5 pour 100 par ses coopérateurs / bénévoles sont des conditions qui favoriseront leur engagement régulier dans le temps. De plus, nous avons constaté que la grande majorité des bénévoles interrogés appréhendaient bien les enjeux de la COOP 5 pour 100 et en particulier, celui qui concerne l'importance de leur engagement dans la rentabilité économique de la SCIC. Puis ils y adhéraient.

3. Ces résultats nous aussi ont permis de confirmer que les démarches d'attractivité et de fidélisation des bénévoles de la COOP 5 pour 100 étaient pertinentes et, que la structure est dotée d'un nombre important de plus-values selon ses bénévoles qui lui

permettront d'attirer des nouveaux et de s'assurer de l'engagement continu des anciens.

Pourtant, les bénévoles ont mentionné certains points de vigilance pour lesquels ils ont préconisé certains axes d'amélioration qui concernent davantage la démarche d'attractivité que de fidélisation.

Enfin **mon étude a de nombreuses limites** que je propose de détailler :

- **Le fait d'être bénévole dans cette structure depuis plus un an** et de connaître pratiquement toutes les personnes interrogées de manière lointaine ou proche pour certains. Ce biais m'a certainement empêché de prendre un certain recul, de manquer d'objectivité et d'avoir un esprit critique car j'étais aussi acteur du projet. Mes propres idées et opinions ont pu se refléter dans mes questions ou la manière dont je les ai posées. Selon Laurence Bardin, le fait que le chercheur soit la même personne qui crée le guide d'entretien, les fait passer, les retranscrive et analyse le corpus, les résultats seront automatiquement influencés par la posture et la subjectivité du dit chercheur.
- **D'exercer de manière bénévole le mandat de présidente** : A trois reprises, certaines personnes interrogées en ont fait référence. Cela a pu biaiser leurs réponses de peur de l'image qu'ils peuvent véhiculer et donc de ne pas être totalement honnêtes en partageant leurs vraies opinions.
- **Le choix du lieu, au sein de la Coop 5 pour 100**, 14 fois sur 15. Je peux supposer que ce choix de lieu a peut-être été un frein à leur liberté de parole. De plus, ils ont pu se sentir dérangés par la nuisance ou le passage de personnes à notre proximité.
- **Le manque de littérature sur le sujet des perceptions des bénévoles, mais aussi et surtout des coopérateurs dans une SCIC**. Certes, il existe un grand nombre d'ouvrages et d'articles sur le bénévolat dans le secteur associatif, mais très peu d'entre eux sont spécialisés sur la question du bénévolat au sein du secteur coopératif et en particulier dans le cadre des SCIC.
- **Le choix des personnes interrogées** : des coopérateurs qui s'investissent soit beaucoup ou tout du moins de manière régulière. Pour ceux qui ont uniquement acquis des parts sociales et qui ne viennent jamais ou qui sont juste des consommateurs, j'ai fait le choix de ne pas les interroger car j'ai émis l'hypothèse qu'ils allaient être en difficulté pour répondre aux questions. Effectivement, il me semblait important d'être présent et de

s'engager un minimum pour répondre aux questions. Par contre, il aurait été intéressant de connaître les raisons de leur non-engagement et de leurs perceptions sur les principales thématiques étudiées. Puis le manque de jeunes de moins de 25 ans dans mon panel. Ce choix est motivé par le fait qu'il y en a peu dans la population globale de la Coop 5 pour 100.

- **Le contexte et la problématique du local** qui ont certainement influencé leurs réponses et particulièrement celle au sujet des freins aux enjeux économiques et stratégiques.
- **La question sur le modèle économique était également mal formulée** car le sujet était trop complexe à aborder en une seule question.

En termes d'ouverture, une autre idée de thème aurait été de poursuivre cette étude en interrogeant des dirigeants de SCIC pour mieux appréhender les enjeux de ce type de statut juridique et d'analyser leur gestion du bénévolat. Puis, au cours de mon étude, un deuxième thème m'a fortement intéressé, celui de l'influence du bénévolat sur l'estime de soi et en particulier, pour les demandeurs d'emploi. Par conséquent, si je devais poursuivre cette étude, j'aurais choisi d'analyser cette thématique en profondeur car je pense que ce type d'initiative devrait être mise en œuvre pour les personnes au chômage ou au RSA. Certes, l'idée n'est pas de remplacer leurs démarches de recherche d'emploi par du bénévolat, mais d'envisager de combiner les deux missions.

En conclusion, mon engagement au sein de la Coop 5 pour 100 a été tellement enrichissant et parfois éprouvant par les difficultés du bâtiment et du quotidien. J'ai eu une chance inouïe de voir ce projet se créer sur notre territoire en même temps que mon choix de reconversion professionnelle. J'ai aussi conscience d'avoir pu bénéficier d'une réelle opportunité de m'investir aux côtés des porteurs de projet dans le développement du projet qui est profondément humain et son aspect atypique qui est une réelle source de motivation. Les personnes que j'ai rencontrées, les échanges, les moments de bonheur et de déception que nous avons partagés ont rendu cette aventure, comme l'une des plus importantes de ma vie professionnelle. J'aspire à continuer à évoluer à leurs côtés, car je crois sincèrement à la réussite de ce projet.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ALDERFER, C. (1972). *Existence, relatedness and growth, human needs in organizational settings*. New York : Free Press.

BARDIN, Laurence. (1997 in 2001). *L'analyse de contenu*, Paris, Puf.

BLANCHET, A. & GOTMAN, A. (2010, 1^{er} Ed. 2007). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Armand Colin.

FERRAND-BECKMANN, D. (2000). *Le métier de bénévole*. Paris : Anthropos, Economica, coll. « Ethnosociologie ».

HALBA, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. Bruxelles : De Boeck.

LAVILLE, J.-L. & CATTANI A. D. (2006). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris : Gallimard

MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper and Row.

MAUSS, M. (2007, 1^{er} Ed. 1925). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: PUF.

MCCLELLAND, D., ATKINSON, J., CLARK, R., LOWELLE, E. (1953). *The achievement motive*. New York : Appleton Century Crofts.

PUJOL, L. (2009). *Management du bénévolat*. Paris : Vuibert.

ARTICLES ET REVUES

ARCHAMBAULT E. et PROUTEAU L., « Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif », *Travail et Emploi*, 124 | 2010, 57-67

BAZIN C. et MALLET J., La France Bénévole en 2016, *Recherches et Solidarités*, 2016, [<http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2016.pdf>], consulté le 5 novembre 2016

BECKER, Howard S. « Sur le concept d'engagement », *Sociologies, Découvertes / Redécouvertes*, Howard Becker, mis en ligne le 22 octobre 2006, [<http://sociologies.revues.org/642>], (consulté le 18 août 2017)

CALME, P., note de réflexion sur « la démocratie participative et les principes de gouvernance », 2006, p3, [http://medsci.free.fr/docsderef/Calame2006_De%CC%81mocratie%20participative%20et%20principes%20de%20gouvernance.pdf], (consulté le 10/08/2017)

COUSINEAU M. et DAMART S, Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française, 2014, p5, [http://www.cdtm75.org/spip.php?page=notice&id_cequitnotice=1013], consulté le 30 novembre 2016

DEMOUSTIER. D, « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue française des affaires sociales*, 4/2002(n° 4), p. 97-116, [<http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2002-4-page-97.htm>], consulté le 3 décembre 2016

DE SAINTIGNON C, « Enjeux et perspectives de l'ESS, un gisement de croissance », *Le nouvel économiste*, 10 décembre 2015, [<http://www.lenouveleconomiste.fr/dossier-art-de-vivre/enjeux-et-perspectives-de-less-un-gisement-de-croissance-29136/>], consulté le 6 décembre 2016

EME, B. et LAVILLE, J.-L. "Économie solidaire (2)" in Laville, J;-L. et Cattani, A.D. (eds) Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Gallimard., 2006, p. 302

EMIN S, GUIBERT G, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, 2/2009 (n° 30), p. 71-97,

FERRAND- BECHMANN D, « Le bénévolat associatif. Quelle reconnaissance ? Quelle valorisation ? », *Rencontres régionales du bénévolat*, 2011, [http://bij23.fr/animation_dla/wp-content/uploads/2013/11/CR-Rencontres-Flayat-hyperli%C3%A9-all%C3%A9g%C3%A9-1.pdf], consulté 30 octobre 2016

FALLERY, B. et RODHAIN, F, « *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique* », *AIMS*, 2006, p3, [<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2078-quatre-approches-pour-lanalyse-de-donnees-textuelles-lexicale-linguistique-cognitive-thematique/download>], (consulté, le 12 août 2017)

GRAFF, Linda, L., *Volunteer for the Health of It*, Etobicoke (Ontario), Volunteer Ontario, Association des centres d'action bénévole de l'Ontario, 1991. In STREET, L., « Le bénévolat source d'expérience de travail », 1994, [<http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/exprncf2.htm#3>] (consulté, le 15/08/2017)

HUET J-M, SIMON A, « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, 2/2007 (N° 125), p. 6-8, [<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-2-page-6.htm>], (consulté le 6 décembre 2016)

LAVILLE J.L, « vers une économie sociale et solidaire », *Revue Internationale de l'économie sociale*, 2001, n°281, [http://2fwww.recma.org/sites/default/files/281_039053.pdf], (consulté le 9 novembre 2016)

ION Jacques cité par David Eloy, « L'engagement au pluriel », *ALTERMONDES*, septembre 2014, p42-43, [<http://fr.calameo.com/read/004221365991ed89c2dbf>], (consulté le 15 novembre 2016)

KNEUBÜHLER S., ELLOY G. et MENGIN J., « Zones grises entre bénévoles et salariés », *La Tribune fonda*, 2004, n°170

MARGADO A., « SCIC », Agence France Entrepreneur, [<https://www.afecreation.fr/pid804/scic.html>], (consulté le 6 novembre 2016)

MARION JL., « Démocratie, quelle place pour la gratuité » in « La démocratie une idée neuve », actes des Semaines sociales de France en 2011, accessibles sur [www.ssf-fr.org] et [<http://passerellesetcompetences.org/accueil/83-expose-de-jerome-vignon?start=4>](consulté le 6 août)

PESQUEUX, Y., « bénévole, volontaire, militant et élu », 2010, Hal, p 4 et 5. [<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509696/document>], (consulté le 5 août 2017)

PROUTEAU L. et WOLFF F.C., « Donner son temps: les bénévoles dans la vie Associative », *Économie et Statistique*, n°372 et 373, 2004

SCHWARTZ et BILSKY, Les valeurs universelles, 1987, [<http://valeurs.universelles.free.fr/valeurs.html>], (consulté le 10 décembre 2016)

SIBILLE H, « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) », *RECMA*, 2011, n°324, p116, [http://recma.org/sites/default/files/recma324_variasibille_110117.pdf], (consulté le 10 novembre 2016)

SUE R. et PETER JM, Intérêts d'être bénévole, 2011, p 8 [<http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/docs-vie-labos/interet-etre-benevole.pdf>], consulté le 15 novembre 2016

STREET, L., « Le bénévolat source d'expérience de travail », 1994, [<http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/exprncf2.htm#3>], (consulté le 15/08/2017)

UGHETTO P. et COMBES MC., « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos*, 2010 [<http://socio-logos.revues.org/2462>], consulté le 16 décembre 2016

THELLIEZ, T. « Être salarié, sans hiérarchie, tout en étant décideur : Introduction à l'Holocratie », chronique, In Journal du Net, 2016, [<http://www.journaldunet.com/management/expert/63944/etre-salarie--sans-hierarchie--tout-en-etant-decideur--introduction-a-l-holocratie.shtml>], (consulté, le 16 août 2017)

THIERRY D. et al, « L'engagement bénévole en perspective », Travail collectif des associations adhérentes de France Bénévolat, 2014, [<http://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/fb102a7ec32fc569465ed0066a1c802a5e0bdb54.pdf>], consulté le 20 novembre 2016

WORMS. JP, « L'individu, défi et chance pour les associations », *Projet*, 2000, [<http://www.revue-projet.com/articles/l%E2%80%99individu-defi-et-chance-pour-les-associations/>], consulté le 10 novembre 2016

RAPPORT ET DOCUMENTS

CNCRESS (Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire) « Panorama de l'économie sociale et solidaire en France », Edition 2014

CRESS Auvergne et Rhones Alpes, « les valeurs de l'économie sociale et solidaire », [<http://www.cress-aura.org/valeurs-et-principes>] (consulté, le 5/08/2017)

EGIFIP, Économie sociale et solidaire : quelques repères, 2011,
[www.efigip.org/telecharger/publications/note-ess.pdf], consulté le 20 novembre 2016

Loi relative à l'économie sociale et solidaire de l'article 1, 31 juillet 2014, n°2014-856, art. 1e,
[<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>], consulté le 21 novembre 2016

«Qu'est-ce qu'un bénévole », Associathèque,
[<https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/benevole.html>], consulté
le 26/11/16

Larousse, Perception [<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/perception/59399>],
consulté le 3 décembre 2016

Sénat, Commission des affaires culturelles sur le bénévolat dans le secteur associatif,
Rapport d'information, présenté par M. Bernard Murat, le 12 octobre 2005,
[<http://www.senat.fr/rap/r05-016/r05-0160.html#toc4>], consulté le 7/11/16

STATUTS DE LA SCIC SAS COOP 5 pour 100 – article 12.1 – associés et catégories – conditions
légales

Union national des SCOP et SCIC, [<http://www.les-scic.COOP/sites/fr/les-scic/l-annuaire-scic/index.html>], consulté le 4 novembre 2016

Union nationale des SCOP, « L'économie sociale et solidaire », Culture Scop,
[<http://www.les-scop.COOP/sites/fr/les-scop/culture-scop/Loi-ESS>], consulté le 9 novembre
2016

ANNEXES

PROFILS DES COOPERATEURS / BÉNÉVOLES INTERROGES

ENTRETIEN NUMERO	1 ANNE	2 VIRGINIE	3 CHARLES	4 CECILE	5 ESTELLE	6 FRANCOIS	7 FANNY	8 MARTIN
DUREE	50 minutes	20 minutes	44 minutes	1H15	1H20	24 minutes	1H	38 minutes
IDENTITE ET PROFIL								
Ancienneté	1 an et demi	1 an et demi	1 an et demi	1 an	2 mois	5 mois	8 mois	1 an
Sexe	Femme	Femme	Homme	Femme	Femme	Homme	Femme	Homme
Age	57 ans	42 ans	55 ans	37 ans	45 ans	33 ans	65 ans	37 ans
Domicile	Iffs	Hérouville saint-clair	Caen	Caen	Iffs	Caen	Caen	Caen
Situation familiale	Pacsée	Mariée	Célibataire	Célibataire	Mariée	Célibataire	Divorcée et vie seule	En couple
Enfant	3 (adultes)	2 (ado)	2 (adultes)	0	2 (ado)	0	1 (adulte)	0
Parcours de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Bac S - 3 années d'anglais à la fac - Concours de l'école normale - Formation instituteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac L - 2 années fac anglais - BTS assistante de direction bilingue en alternance - DEJEPS développement de projet territoire et réseau en alternance 	<ul style="list-style-type: none"> -Cap ajusteur mécanicien - Cap prothésiste dentaire et brevet de maîtrise et - Cap accessoiriste cinema et spectacles 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac L - LEA en maîtrise - Formation en tourisme 1 an - Irlande pendant 8 ans – formation permaculture et maraichage bio 	<ul style="list-style-type: none"> - BEP secrétariat compta - Bac prof vente - Moniteur et éducatrice spécialisée 	<ul style="list-style-type: none"> 3^e Filière professionnelle : CAP tapissier d'ameublement et décors Formation 1 an aux cours florent 6 mois compagnons du devoir 	<ul style="list-style-type: none"> - BAC - Diplôme d'aide-soignante - Diplôme d'assistante sociale à 33 ans 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac prof commerce - Cap ébénisterie - Formation infographiste
Parcours professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Institutrice pendant 30 ans : maternelles et autres classes 	<ul style="list-style-type: none"> Assistante et direction Caf Entreprise privée et petite taille 	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de petits boulots - 15 ans prothésiste dentaire - Petites Expériences comme accessoiristes et décors de spectacles 	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de service client et souhaite en sortir - Administratif - À travaillé 8 ans en centre d'appel en Irlande 	<ul style="list-style-type: none"> - Phoning, modèle aux beaux-arts, aide à domicile - CHRS pour hommes, service pour adolescents et service éducatif protection de l'enfance (plus longue période) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tapissier décorateur - Auteur et comédien - Réfection petit patrimoine en chantier d'insertion 	<ul style="list-style-type: none"> - Aide soignante en hôpital dans l'orne - Centre social et milieu hospitalier : on rencontre les patients généralement des personnes âgées et on prépare leurs sorties. l'enfance qui était très difficile. 	<ul style="list-style-type: none"> - À son compte magasin skate et vêtements, chaussures = 3 ans 1/2 - Responsable surf shop sud et paris
Situation professionnelle actuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Pré-retraite 	<ul style="list-style-type: none"> - En arrêt de maladie. - En reconversion, je suis une formation de DEJEPS et je suis en stage à la COOP 	<ul style="list-style-type: none"> Création de mon entreprise en isolation qui s'est transformée en entreprise du bâtiment ... 	<ul style="list-style-type: none"> - A fait un burn out - Actuellement en recherche d'emploi - Souhait de reconversion dans le secteur associatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - En arrêt de maladie : en cours de licenciement de son poste d'éducatrice spécialisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Au RSA 	<ul style="list-style-type: none"> À la retraite 	<ul style="list-style-type: none"> - En reconversion professionnelle suivi une formation de CAP d'ébénisterie

ENTRETIEN NUMERO	9 ETIENNE	10 SERGE	11 ELISE	12 MARTINE	13 PAUL	14 NATHALIE	15 MARC
DUREE	1H30	50 minutes	1H25	1H20	36 minutes	1H30	1H10
Ancienneté	1an et demi	1 an	2 ans	9 mois	1 an et 3 mois	1 an	1 an
Sexe	Homme	Homme	Femme	Femme	Homme	Femme	Homme
Age	27 ans	65 ans	45 ans	67ans	39 ans	40 ans	32 ans
Domicile	Caen	Caen	Carpiquet	Ouistreham	Hérouville	Ranville	Caen
Situation familiale	Célibataire	Marié	En couple	Célibataire	Marié	Séparée, célibataire	En couple
Enfant	0	3	1 (6 ans)	0	2 (jeunes)	4 (bas-âge à ado)	0
Parcours de formation	<ul style="list-style-type: none"> - BAC S - DUT statistique et informatique décisionnel - Licence prof en statistiques décisionnels en marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac L - Master pour être prof 	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorat de pharmacie - Dea de toxicologie de l'environnement - Master environnement et risques industriels - Titre en ess 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac S option bio - BTS gestion commerciale relations publiques - Formation de formateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac L - Diplôme éducateur spécialisé - Cap serveur 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac B = ES - Fac d'anglais - Beaux-arts de Cherbourg pendant 3ans - Diplôme de moniteur éducateur - Licence de science de l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> - Bac S - Licence 1 socio - Deug sciences et technique ingénieur - CAP électricien en 2007
Parcours professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - ANFH = gestionnaire d'un portefeuille de formation (10 mois) - À voyagé au chili pendant 2 mois - A fait un service civique à Normandie 	<ul style="list-style-type: none"> - Prof en lettres classiques au collège et lycée 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable environnement en industrie pharmaceutique - Formateur chez shering plough - Spécialiste sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Hôtellerie = chef de réceptionniste = Martinique - Restauration - Directrice de voyages et conceptrice de voyages - Formatrice pour adultes et en entreprises en banlieue parisienne 	<ul style="list-style-type: none"> - Éducateur pendant 10 ans 5 structures différentes - Gérant bar à vin + cave - Gérant entreprise de dégustation à domicile 	<ul style="list-style-type: none"> -Emploi jeune en zone d'éducation prioritaire = atelier arts plastique en école primaire - Jobs d'été : vente, bar, etc.. -Gardiens de résidence 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation auprès de jeunes, cantine, aide aux devoirs, garderie, usine, vendeur brico dépôt - À bossé 2 mois pour 2 patrons
Situation professionnelle actuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Demandeur d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraité 	<ul style="list-style-type: none"> - Départ volontaire solidaire en PSE en reconversion dans l'ESS et a fait une formation et son stage à la coop 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraité 	<ul style="list-style-type: none"> - Représentant en vins bio 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié à la Bionacre à un peu plus d'un mi-temps 	<ul style="list-style-type: none"> - À son compte comme électricien

GUIDE D'ENTRETIEN

Prénom et nom : PAUL

Durée : 36 MIN

Préconisation :

Préciser l'anonymat

Bien prévenir du temps – durée

Intéressant d'introduire les parties

Trouver un endroit personnel pour favoriser les échanges

Mettre plus de convivialité

SUJET :

Quelles perceptions les bénévoles ont-ils des enjeux économiques et stratégiques de la COOP 5 POUR 100, une société coopérative d'intérêt collectif de l'économie sociale et solidaire sur le territoire de la Communauté Urbaine de Caen La Mer et de sa démarche d'attractivité et de fidélisation ?

1er thème : Analyse des profils et des motivations des bénévoles de la COOP 5 POUR 100

➤ **1^{er} sous-thème : Profil et identité :**

Nous allons commencer l'entretien en vous interrogeant sur votre profil :

Mois d'adhésion : mai 2016

Sexe : homme

Age : 39 ans

Domicile : Hérouville

Situation familiale : marié

Enfants : 2 5 et 9 ans

Parcours de formation (diplômes, type de bac, formations continues) :

- Bac L
- Diplôme éducateur spécialisé
- Cap serveur

Parcours professionnel et profession actuelle:

- Éducateur pendant 10 ans 5 structures différentes
- Gérant bar à vin + cave
- Gérant entreprise de dégustation à domicile

Parcours militant, politique, syndical et/ou associatif :

- Famille engagée syndicat, mouvement associatif, soutien aux migrants, maraudes.
- Matthieu lié au sport avec encadrement de jeunes = baskets

➤ **2^e sous-thème : Bénévolat :**

Pour vous, qu'est-ce que le bénévolat ? C'est donner de son temps pour de choses qui nous sont importantes. C'est un engagement qui doit être rattachées à des valeurs sociales pour lesquelles je n'ai pas forcément envie qu'il y ait une monétisation de l'activité. Vraiment un engagement personnel pour essayer d'infuser des valeurs dans le collectif en interne et en externe. C'est-à-dire faire rayonner autour de soi. En essayant d'inséminer/insuffler des valeurs de la coop qui sont environnementales, sociétales, économiques dans la société. Montrer qu'il y a d'autres modèles possibles.

Avez-vous déjà été bénévole ? Oui quand j'étais à Paris pour des choses qui touchaient à l'alimentation. Il y avait un restaurateur qui prêtait ses cuisines à des gens qui venaient pour le plaisir de faire partager des recettes. Donc j'étais bénévole dans cette association.

Plus jeune, on avait monté une association musicale et on faisait 4 grosses soirées par an. Genre 500 à 600 personnes : reggae jazz, etc.

Si non, pourquoi :

Si oui au sein de(s) quelle(s) structure(s) et pendant combien de temps ?

Qu'en reprenez-vous ? Du plaisir énormément de plaisir à participer, être dans du collectif à rencontrer des gens très sympas. Le plaisir d'avoir monté des choses. C'est-à-dire le résultat de quelque chose qu'on a monté de manière collective. Ça c'est très important pour moi.

Quelles sont vos motivations pour être bénévole ? Je pense que c'est plutôt pour des raisons idéologiques. Pour moi, le bénévolat c'est très important à l'échelle de la société, la gratuité. Essayer de démonétiser les choses, d'être sur des modèles plus fluides.

➤ **3^e sous-thème : Engagement (définition, formes et raisons) :**

Pour vous, qu'est-ce que l'engagement ? Cette question peut reprendre mes réponses données à celle du bénévolat. Je pense qu'on est dans un projet éminemment politique dans une société très dépolitisée à l'heure actuelle et c'est une façon très concrète de montrer aux gens que la politique c'est ça ! on peut agir sur le territoire en créant des choses simples et infuser d'autres moyens de procéder, de fonctionner. Montrer que ça existe. Je crois beaucoup en l'exemple.

Quelles sont les raisons qui vous ont amenées à vous engager au sein de la COOP 5 POUR 100 ?

Comment vous engagez-vous à la COOP 5 POUR 100 ? De manière beaucoup plus légère que ce que j'ai pu faire car pour des raisons professionnelles, j'ai beaucoup moins de temps. J'attends le mois de septembre pour être beaucoup plus présent. En ce moment quasiment pas. Avant c'était d'essayer d'être présent à toutes les réunions, les groupements d'achats pour être là et filer un coup de main. J'essayais vraiment et aussi pendant les portes ouvertes d'essayer de boucher les trous de manière informelle.

Quelle est la fréquence de votre participation (en heures)? 4h à 5h par semaine.

Est-ce que vous avez d'autres engagements bénévoles ailleurs qu'à la coop ? Je rentre dans le Ca de Normandie Equitable. Mais c'est différent que la coop certes on n'est pas rétribué, mais ça reste un groupement d'intérêt. Là on est quand même amené à s'engager dans des actions bénévoles comme tenir un stand des choses comme ça. On peut donc considérer que j'ai cet engagement-là.

Si oui, dans quelles structures et depuis combien de temps ?

Est-ce que vous participez à un groupe de travail ? Alimentation et vie coop et conseil coop.

Si oui, lequel ?

2e thème : Analyse de leurs perceptions des enjeux économiques et stratégiques de la COOP 5 POUR 100 :

➤ 1^{er} sous-thème : Le projet :

Comment définiriez-vous le **projet** de la COOP 5 POUR 100 ? Un lieu transversal et horizontal sur le mode de gestion avec une ressourcerie, une cantine et un magasin qui est basé sur des produits locaux et issus de l'agriculture biologique. Des salariés à terme. Une volonté d'infuser des vraies valeurs sur le territoire de montrer aux gens qu'on peut fonctionner différemment plus sur la solidarité, environnement, économie circulaire, économie sociale et solidaire. Avec une application forte sur ces thèmes-là. C'est très important de montrer ce qu'on peut faire.

Est-ce que vous pourriez m'en citer les **valeurs** ? Solidarité, environnement, économie circulaire, économie sociale et solidaire et la convivialité qui me semble être une valeur primordiale et c'est pour ça que j'ai voulu m'impliquer dans ce projet car je pense qu'il existe d'autres lieux sur caen dans lesquels on peut retrouver les mêmes modes de fonctionnement à d'autres échelles et avec des projets plus aboutis. Mais moi je n'ai jamais retrouvé ça tu vois en termes de relationnel et de convivialité. Car je pense que les gens ici sont vraiment ouverts et ils viennent donner et il y a un pot commun relationnel qui me semble très important.

Quelle est selon vous, l'**utilité sociale** du projet ? Là j'en vois plusieurs : 10000 sur les différents partenariats que l'on peut mettre à terme avec des structures qui accompagnent des gens en difficultés. Montrer qu'on peut avoir des biais pour montrer qu'on peut rentrer dans le travail, mais même pas en salariat juste ne parlant de l'activité. Sur le plan social, montrer que sur la ressourcerie, le réemploi est très important et sur la consommation au sens large avec la cantine et l'épicerie, tu vas parler d'environnement de local, de qualité de vie, de circuit court, de personnes qui travaillent de façon vertueuse. Pour moi c'est très important.

Selon vous, à quels **besoins du territoire** répond-il ? À mon sens, il y a des gens en difficulté, des jeunes maraîchers qui viennent de s'installer, des gens qui n'ont pas encore conscience des dégâts que fait l'agriculture productiviste, des politiques salariales, d'environnement, de transport. Donc là on a une vraie empreinte à faire par rapport à tout ça.

➤ 2^e sous-thème : La gouvernance :

Connaissez-vous **son statut juridique** et pouvez-vous le citer ? Asso et SCIC et il connaît.

Si oui, quelles sont **les caractéristiques d'une Société Coopérative d'intérêt collectif (SCIC)** ? Intégrer tous les acteurs du lieu : coopérateurs, salariés, partenaires, producteurs au pôle de décision au sens large. On est tous des associés.

Comment vous définiriez le **modèle de gouvernance** d'un tel projet ? Il a bien été défini au départ par les 4 porteurs de projets. Qui ont vraiment su impulser quelque chose. Après il y avait des freins externes par rapport à la avancée du projet et aux projections qu'on pouvait en avoir. J'ai été assez surpris par rapport à l'implication que les bénévoles ont pu mettre là-dedans qui pour moi est assez symptomatique de la façon dont les 4 porteurs de projet ont mené le projet et ont réussi à investir les gens. Ils ont su lâcher assez vite pour que les gens puissent bien s'investir en prenant le relais. À mon sens c'est la force que l'on a à l'heure actuelle.

Connaissez-vous l'organe décideur de la COOP 5 POUR 100 ? Oui. Conseil Coopératif.

Quels sont selon vous, les avantages et les freins à ce type de gouvernance horizontale et le fait qu'il n'y ait pas de management? Les avantages sur la prise de décisions collectives. C'est quelque chose qui m'intéresse beaucoup et qui se fait très bien à la coop. Ça m'a toujours surpris au départ car pour avoir exercé dans différents collectifs, je trouve qu'ici il y a une très grande force par rapport à ça : au plaisir, méthodes managériales qui maintenant sont en place dans plein de boîtes que je trouve vraiment mortifère. Des méthodes très verticales basées sur la pression, le rendement, la performance. Moi je n'y crois pas du tout. Les faiblesses : la façon dont les choses peuvent être articulées et pour les prises de décisions importantes là il ne faut pas perdre de temps, pas trop diluer les prises de décisions donc se doter d'organes qui puissent décider rapidement. Réfléchir à comment prendre des décisions rapides au sein du conseil coop. C'est difficile de prendre des décisions sur des choses qu'on ne voit pas au quotidien. Pour moi ce sera plus dans le recrutement que ce sera important d'y penser pour qu'ils puissent expliquer leurs choix devant le collectif.

Est-ce que vous faites partie du conseil coopératif ? oui

➤ **3^e thème : Enjeux économiques et stratégiques**

Connaissez-vous le modèle économique de la COOP 5 POUR 100 ? Pour l'instant on a fonctionné avec de la subvention. Dans le futur on sera en autofinancement avec les activités et on aspire à développer les activités, salariés des gens et payer un loyer.

Quels sont ses enjeux économiques et stratégiques? Ça va vraiment avec le cadre qui a été mis au départ. C'est-à-dire, pouvoir vivre d'un salariat déjà et d'avoir une forme de jouissance au travail à plein de niveau que ce soit pour la prise de décision qu'ils auront, recherche du

plaisir au boulot et infuser des valeurs positives à l'échelle de la société. Je préférerais rester bénévole car la forme de salariat je n'ai plus envie d'être dedans. Je souhaite gérer mon temps comme je le souhaite. Être plus libre par rapport aux contraintes horaires.

Comment pensez-vous que la COOP 5 POUR 100 puisse les relever ? En changeant de local. C'est un préalable qui est indispensable à mon sens. Si on veut réussir à pouvoir vivre et faire vivre des gens en interne et en externe avec ce projet, il faut qu'on soit une vitrine commerciale pour que l'on puisse se projeter à l'extérieur. Il y a une vraie question de société dans ce lieu. Il faut que ça se développe.

Quels sont les freins potentiels ? J'en vois de moins en moins. Si ça peut être l'absence de salarié pour mener à bien les projets. À partir du moment où les gens nous connaissent ils nous suivront.

Est-ce que vous êtes en accord ou en désaccord avec ces enjeux ? Je suis tout à fait en accord avec ces enjeux. Ce n'est pas sale de faire de l'argent dans ce type de structure. Pour moi l'argent, c'est le moyen par le but. Le but du jeu est si on arrive à générer beaucoup d'argent c'est surtout de s'interroger sur comment fait-on pour le réinvestir, comment on monte des cagnottes de solidarité pour des producteurs qui sont en difficultés, si on peut se développer. À mon avis, c'est une question d'économie d'échelle. Le but du jeu n'est pas de devenir une multinationale et perdre l'âme du projet. Il faut que les gens continuent à se connaître. Si on arrive à 500 salariés ça perdra de sens à mon avis. Mais faut garder à l'esprit que si on peut se développer il faut qu'on le fasse.

Pourquoi ?

➤ 4^e thème : Contribution

Quelle place donnez-vous à votre engagement dans la réalisation de ces défis économiques et stratégiques ? L'animation du groupement d'achat dont là concrètement on commence à avoir de l'audience auprès de plein de gens. Plus j'en parle à l'extérieur et plus les gens nous connaissent. Ils savent que certains types de produit tu peux déjà les trouver à la coop.

Comment pensez-vous contribuer au succès de la COOP 5 POUR 100 ? En essayant d'être là le plus possible et en essayant de participer que ce soit aux prises de décisions par le biais du conseil coopératif et par de l'action dans la mesure du possible venir donner un coup de main pour faire ce qu'il y a à faire.

Estimez-vous que votre voix en tant que bénévole soit prise en compte dans les décisions? Oui j'en ai l'impression. Justement c'est ce qui m'intéresse dans ce projet. La communication se fait bien entre les bénévoles et les instances de décisions.

3e thème : Analyse de la manière dont les bénévoles appréhendent la démarche d'attractivité et de fidélisation de la COOP 5 POUR 100 :

➤ 1^{er} sous-thème : Attractivité et accueil

Comment avez-vous pris connaissance de l'existence de ce projet ? Par l'un des porteurs de projet clément avec lequel j'avais déjà travaillé pour créer la carte de son ancien restaurant. Et il m'a envoyé le modèle économique de 120 pages. Et ça m'a plu.

Que pensez-vous de la manière dont vous avez été accueilli ? La première réunion c'était fort sympathique ma foi. J'ai été très bien accueilli par les gens. Justement c'est une vraie force du projet. Les gens sont conviviaux et chaleureux, c'est une vraie qualité d'accueil. C'est vraiment dû aux personnes qu'à la structure.

Que pensez-vous qu'il faut améliorer pour attirer d'autres bénévoles ? À mon sens, je trouve qu'on est déjà pas mal eu égard aux limites structurelles que nous avons. Après la question du bénévolat, c'est une question compliquée pour moi car il y a un grand écart d'investissement entre les coopérateurs qui viennent. Y en a qui sont prêts à participer financièrement et à un engagement bénévole et pour moi ce n'est pas spécifique à la coop c'est même plus général à l'échelle de la société. Y plein de gens ils ne comprennent pas que donner du temps et être dans la gratuité c'est un socle social. Pour moi c'est ce qui maintient dans la société. Et ce n'est pas forcément très bien compris. Pour moi il faut continuer à être tels que nous sommes car si nous changeons et que nous rentrons dans une stratégie de bénévole à tout prix et bien c'est là qu'on risque de s'engager sur des champs mercantiles ou les gens viendront par intérêt financier ou avec des objectifs similaires. Dans ces cas on dévoie le projet. Faut qu'on continue comme on est et justement s'ouvrir tout en gardant cette cohérence.

Selon vous, est-ce que tout le monde peut avoir le même langage pour présenter la COOP ? Moi je ne pense pas, je trouve ça important qu'il y ait plein de versions différentes car il y a plein de manière différentes d'intégrer les projets. Et justement, je pense que c'est une richesse de par exemple lors d'une porte ouverte, qu'il y ait plein de discours différents car on a tous un regard différent sur ce projet. Après évidemment il y a un socle commun, mais après chacun sa manière de le présenter.

Que pensez-vous de la communication de la COOP5POUR100 ? Justement ça communique pas mal avec les moyens qu'on a et avec les restructurations de projet, je trouve quand même que c'est déjà pas si mal.

Que pensez-vous de la notoriété de la COOP même si elle n'est qu'en mode projet ? Je trouve que les gens connaissent vraiment la coop. Par exemple, j'ai travaillé avec 3 restaurateurs cette semaine et les 3 connaissaient la coop sur Caen et Cabourg. Alors ils n'ont pas toujours bien saisi l'objet et ce que c'était. C'est un peu confus ou par exemple ils confondaient avec le magasin de vrac qui va ouvrir sur Caen. J'ai entendu

plein de choses comme quoi les gens fantasment sur le fait que nous allons prendre un local à Hérouville. Mais au moins les gens en ont entendu parler.

Est-ce que vous avez eu une certaine appréhension avant de rejoindre le projet ? Non absolument aucun, je suis venu en courant.

➤ **2^e sous-thème : Intégration et fidélisation**

Est-ce que vous vous sentez intégrer dans la COOP 5 POUR 100 ? Oui plutôt oui beaucoup.

Que pensez-vous de la démarche d'animation des bénévoles de la COOP 5 POUR 100? Qu'est-ce que tu mets sous cette question ? Je ne saurais pas trop quoi t'en dire. Il faudrait trouver une solution pour attirer ceux qu'on payait, mais qui ne viennent pas. Oui l'animation des porteurs de projet. J'ai l'impression qu'on s'auto-responsabilise. Au bout d'un moment, il y a un tel transfert que quand je viens ici je n'ai pas besoin qu'on me dise il faut faire ci ou ça. Je sais ce que j'ai à faire. C'est mon lieu autant que celui de tout le monde. Comme c'est un lieu collectif j'en fais partie au même titre que tout le monde. C'est ça qui est intéressant et qui pourrait être dangereux aussi. C'est qu'un moment donné les salariés et les porteurs de projet étaient quand même un peu là pour aussi rendre des comptes c'est-à-dire qu'on pouvait leur demander là où on en était et tout alors que maintenant de moins en moins. Même si il y a toujours des personnes qui maîtrisent plus que d'autres. Le but du jeu va être de continuer à responsabiliser les gens pour continuer à garder cette horizontalité et cet investissement. Au final, c'est la responsabilité de tous les coopérateurs. Par exemple, si c'est sale c'est autant ma responsabilité de nettoyer. Ce ne sera pas à moi d'aller dire ce n'est pas propre vous êtes des porcs car j'en fais partie !

Est-ce que vous vous sentez reconnu au sein de la COOP 5 POUR 100 ? Oui, mais je ne venais pas y chercher une reconnaissance. Tu vois j'aime bien cette notion de don et le contre-don se fait en retour avec la reconnaissance de ce que tu peux faire, de ton investissement. C'est agréable, mais je ne venais pas pour ça. Je venais plus pour mettre dans le pot commun, mais il me semble quand même que en effet, dans le côté reconnaissance peut se manifester de plein de manière différentes et ce sera plus dans le relationnel car en effet c'est super sympa quand tu n'es pas venu depuis un moment que les gens ils te manifestent qu'ils sont contents de te voir. C'est tout simplement ça par exemple. C'est une forme de reconnaissance qui me semble amplement suffisant.

➤ **3^e sous-thème : Bénéfices**

Quelles sont vos attentes par rapport à votre engagement ? Qu'on arrive à mener ce projet jusqu'au bout et qu'on puisse être au plus près que ce qu'on voulait faire au départ. Le but du jeu c'est qu'on ouvre et que l'on reste fidèle à nous-mêmes.

Est-ce que vous pensez qu'on le dit assez merci à la COOP ? Qui devrait dire merci ? Tout le monde. On peut dire merci sur des grosses journées de portes ouvertes, en y participant tous, c'est une forme de remerciement les uns aux autres. Au moins dans ton investissement il y a ce retour. Mais on a plus ça sur des gens d'extérieurs qui nous disent c'est génial et là on a aussi une forme de reconnaissance.

Qu'est-ce que vous aimeriez que votre engagement dans la COOP 5 POUR 100 vous apporte? Rien de plus que ce qui m'apporte déjà je t'avoue. Je suis très satisfait de tout ce que j'ai reçu. Évidemment j'aimerais bien qu'on passe au côté marchand et qu'on puisse y aller, mais il reste une limite physique qui fait qu'on ne peut pas.

Qu'est-ce qui peut-vous aider à maintenir ou amplifier votre engagement ? Rien de plus que ce qui se passe déjà. Amplifier malheureusement je ne pourrai pas et il n'y a rien qui pourrait venir de la coop pour cela. J'essaie de faire le maximum.

Quelles sont selon vous, les plus-values de la COOP 5 POUR 100 pour les bénévoles par rapport à d'autres structures ? La convivialité. Quand j'étais au départ pour rédiger la charte du magasin, je pensais qu'il fallait être tous vigilants à en faire un lieu convivial de plaisir et de partage et pas en faire un truc uniquement centré sur le commercial même si évidemment faut en faire il faudra faire rentrer des sous ça me paraît être indispensable qu'on reste conviviaux. Ça c'est là à mon sens que c'est ce qui nous différencie d'une Biocoop par exemple. Idem pour les autres activités.

Est-ce que vous avez des préconisations à faire au sujet de la démarche d'attractivité et de fidélisation de la COOP 5 POUR 100? Si on veut durer à mon sens et là je vois quand même des dangers à l'heure actuelle par rapport aux locaux et si on n'arrive pas à articuler des discours cela peut mettre en péril le projet. Articuler le fait de ne plus avoir de salarié et de fonctionner qu'en mode coopérateurs. Je trouve ça assez difficile de balancer une préconisation comme ça car c'est dû à tous les biais qui font que les gens peuvent rentrer à la coop. Je trouve qu'on est pas mal là-dessus sur les activités proposées. On est pas mal en termes de com. Même si tout peut s'améliorer, mais vu les moyens qu'on a à l'heure actuelle et l'importance accrue du bénévolat je trouve que c'est déjà pas mal. Peut-être plus essayé d'aller chez des gens à l'extérieur en organisant des activités à l'extérieur.