UFR Sciences, Espaces et Sociétés, Economie
Département Sciences économiques et gestion

Tensions et équilibres entre salariat et bénévolat au sein du café associatif La Cambuse de Portet-sur-Garonne

Mémoire présenté par Flora Baldit,
pour l'obtention du Master 2 Nouvelle Économie Sociale,
sous la direction de M. Stéphane Hénin
Toulouse, août 2026

Remerciements

Je souhaiterais tout d’abord remercier les membres de l’association “Initiatives citoyennes” qui m’ont fait confiance en m’embauchant dans le café associatif la Cambuse en septembre 2024. Tous les bénévoles investis ont alimenté mes questionnements sur ma professionnalisation dans le monde de l’ESS et les projets collectifs.

J’aimerais ensuite remercier Stéphane Hénin, mon directeur de mémoire qui a réussi à orienter, à canaliser ma pensée et m’a permis une analyse plus approfondie de mes intuitions de départ. Plus généralement je souhaite remercier tous-tes les professeur-es du master de Nouvelle Économie Sociale qui m'ont stimulée intellectuellement en m’offrant un cadre de réflexion engagé et multidisciplinaire. Cette formation a ainsi soutenu ma reconversion professionnelle et développé ma culture personnelle.

Je tiens aussi à remercier les différentes coordinatrices que j’ai interrogées lors de ce mémoire. Leurs réflexions, leurs compétences et leurs visions ont permis d’alimenter l’argumentaire de ce mémoire.

J’ai une pensée particulière pour ma famille qui m’a permis de reprendre mes études pendant cette riche année, soutenue dans mes recherches, offert la possibilité de rédiger ce mémoire et relue avec rigueur et attention.

Sommaire

Introduction 5

1. La salarisation, la mise en place d'une entreprise associative entre isomorphisme, ambition collective et pressions financières 11

1.1. La salarisation : accompagnement public, professionnalisation et isomorphisme institutionnel 11

1.1.1. L'accompagnement des porteurs de projet 12

1.1.2. L'isomorphisme institutionnel comme faire autrement alors que les "solutions" existent ? 14

1.2. Un projet politique et collectif : créer du lien social et créer une association 16

1.2.1. Créer du lien social, une mission vague et inclusive 17

1.2.2. Le chantier comme mis en route du projet politique 19

1.2.3. L'association un projet collectif et politique 19

1.3. L'association employeuse : une entreprise associative entre pouvoirs publics et marchés 23

1.3.1. La salarisation : une base de l'entreprise associative 23

1.3.2. La pression économique du maintien de l'emploi 24

2. Lire la Cambuse avec le quadrilatère de Desroche : intérêts des groupes en présence 28

2.1. Le quadrilatère de Desroche comme grille de lecture de la Cambuse 28

2.1.1. Le quadrilatère de Desroche : sa pertinence pour les associations 28

2.1.2. Présentation du quadrilatère de Desroche 30

2.2. Les quatre groupes en présence à la Cambuse 35

2.2.1. Les adhérent-es entre consommateur-rices, bénéficiaires et potentiels bénévoles 37

2.2.2. Le bénévolat à la Cambuse entre travail et projet politique 41

2.2.3. Le CA, Conseil d'administration porteur du projet stratégique de maintien de l'emploi et garant du projet politique 47

2.2.4. La salariée coordinatrice entre responsabilité et délégation 53

3. Tensions et équilibres : le quadrilatère de Desroche comme outil d'analyse 54
3.1. Projet opérationnel entre délaissement et ingérence : le travail au cœur des tensions 56
3.1.1. Un quadrilatère pour deux situations antagonistes : le projet opérationnel au cœur des enjeux de pouvoir 56
3.1.2. Les frontières entre travail bénévole et travail salarié 58
3.2. La démocratie : renforcement du collectif d'une association ? 63
3.2.1. La vie démocratique : levier de participation dans une association 65
3.2.2. Les informations : ressources nécessaires pour la prise de décision et le pouvoir d'agir 67
3.2.3. Des structures permettant la démocratie 68
3.2.4. La maturité associative : prendre soin du collectif et la question du temps 71
3.2.5. Le projet politique de démocratisation 73
3.3. Comment lutter contre la centralisation des pouvoirs ? 75
3.3.1. Risque de concentration du pouvoir : la hiérarchie, un modèle intégré 76
3.3.2. La structure pour permettre l'autonomie sans déposséder le collectif 78
Conclusion 83

Bibliographie 85
Table des figures 87
Acronymes 87

Introduction

Une position située de la question professionnelle à la problématique plus large

Ma question de mémoire s'appuie sur des réflexions issues de ma situation professionnelle au sein de l'association "Initiatives Citoyennes" porteuse du café associatif La Cambuse, à Portet-sur-Garonne, une ville du périurbain toulousain. Depuis septembre 2024, je suis la salariée de cette association qui existe depuis 2015. A l'instar de ce que préconise Henri Desroche, dans son concept d'autobiographie raisonnée, il me semble important de situer ma réflexion dans mon parcours professionnel. Mes 20 années de parcours professionnel et mes engagements m'ont toujours poussé à interroger le pouvoir des collectifs et leurs limites. Déjà lorsque j'étais enseignante au primaire, j'ai pu constater la force des groupes classes qui fonctionnaient. Cette alchimie amenait un dynamisme, un respect et une inclusion de toutes et tous. Pour permettre ce dynamisme, les pratiques de théâtre coopératif ont souvent été très porteuses. J'ai ainsi rejoint par la pratique les idéaux de l'éducation populaire.

"*Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde*"

Paulo Freire

Mon année dans le master NES, Nouvelle Économie Sociale m'a permis d'explorer la force des collectifs face à la montée du fascisme et aux impasses du capitalisme. Ainsi rejoignant les intuitions de ma praxis et les penseurs, j'ai pu questionner les enjeux de pouvoir, d'égalité et de possibilités d'autres manières de vivre le monde.

En août 2024, je prends l'unique poste au sein de l'association "Initiatives Citoyennes" en tant qu'animatrice du café associatif. Finalement, la diversité des tâches : gérer le café, les stocks, les fournisseurs, planifier les activités animées par des bénévoles, faire le lien entre les différents acteurs, rendre lisible nos actions

auprès des habitant-es, générer une dynamique positive avec différents acteurs du territoire… transforme ma fiche de poste initiale en coordinatrice. Si on reprend l'étymologie latine de Coordonner, *Co* signifie avec, ensemble et *ordinare*, mettre en ordre, arranger. Ainsi pour le dictionnaire de l'Académie Française *Coordonner* c'est *agencer certaines choses entre elles suivant les rapports qu'elles doivent ou peuvent avoir, les disposer convenablement pour une fin*. Dans mon poste, j'ai donc ce rôle d'agencer "ensemble" les différents groupes, personnes mais aussi le matériel et les outils nécessaires pour que l'association puisse répondre à sa finalité sociale : créer du lien social. Et c'est bien dans le mot "ensemble" que se cache l'enjeu de ma question. Cet élément me semble essentiel et rejoint la notion de collectif, particulièrement étudiée dans le master. De par ses statuts, une association est un projet collectif. Nous verrons comment, selon la configuration, la coordination d'une association peut être réfléchie comme un poste de développement d'un collectif, d'un "ensemble". Ainsi entre responsabilité et délégation, le poste de coordination amène l'implication des personnes motivées, les bénévoles, à s'investir dans un projet qui correspond à leur vision du monde.

Dans la préface du livre de Starhawk, *Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective* Isabelle Frémeaux et Jay Jordan écrivent "*Nous avons tellement de choses à désapprendre - [...] briser l'individualisme qui pollue nos esprits et nos corps. Nous devons apprendre les compétences qui permettront à nos groupes de travailler de manière fluide, efficace et régénérative.*"[1] Le passage d'un groupe de personnes à un collectif apprenant n'est pas une simple affaire. Il nécessite une pédagogie, du temps et des moyens.

Ce mémoire s'appuie donc sur mon poste actuel de coordinatrice du café Associatif la Cambuse en cours de labellisation Espace de Vie Sociale par la CAF. Il

[1] Starhawk. 2021. *Comment s'organiser ?: manuel pour l'action collective*. Avec Géraldine Chognard, Isabelle Fremeaux, et Jay Jordan. Sorcières. Éditions Cambourakis p18.

est une étape importante de ma professionnalisation dans le monde de l'ESS. Adopter cette posture réflexive me semble essentielle et intrinsèque face la complexité des tensions contradictoires dans les structures de l'ESS. La forme associative, par son aspect collectif, pousse à se remettre en question, à écouter les propositions de toutes et tous et à conduire des actions collectives. "*Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin*". Cette dynamique collective est stimulante, enrichissante mais questionne sur les enjeux de pouvoir, les pressions économiques et nécessite une bonne compréhension du contexte territorial.

J'adopte donc une posture située comme une actrice principale de ce mémoire. Néanmoins, il me semble que ma question peut répondre à des enjeux transférables à d'autres structures et à des questionnements de coordinateur-rice dans de nombreuses organisations de l'ESS, en particulier dans leur lien avec les bénévoles.

Ma question

Je souhaite montrer comment, malgré les pressions économiques (ventes, marges, recherche de subventions…), le difficile partage des pouvoirs et les tensions entre les différents groupes d'une association, le collectif de bénévoles peut permettre de surpasser ces tensions. En quoi le salariat ne peut résoudre seul les pressions qui s'opèrent sur une structure dont l'objectif est le lien social mais aussi, dans quelles mesures, le salariat peut soutenir le collectif. J'interroge donc le lien, la nécessité et la posture de la coordinatrice vis-à-vis du travail, de l'engagement, des temporalités et de la diversité des autres groupes, notamment le groupe des bénévoles administrateur-ices et le groupe des bénévoles du champ opérationnel.

En effet, un café associatif a à la fois une partie opérationnelle marchande et une mission sociale. Comme de nombreux projets de l'ESS, les dimensions économiques et du partage des pouvoirs sont des points de vigilance et des points

d'action. Il a de plus une ambition collective, bienveillante et sociale envers son "public".

L'historique de la Cambuse : le projet politique

La Cambuse est un café associatif porté par l'association "Initiatives Citoyennes". Cette association fondée à la suite des attentats de Charlie Hebdo en 2015 a permis de regrouper, autour d'une porteuse de projet Mathilde Balty, un collectif afin d'ouvrir un café associatif. Depuis le départ, la mission du café associatif est de créer du lien social. Cette finalité sociale est portée par la fondatrice qui a toujours été épaulée par un collectif. Afin de clarifier le vocabulaire utilisé dans le mémoire, nous considérons les termes suivants comme équivalents, bien qu'ils soient utilisés dans des champs différents :

- la mission, terme employé en management notamment dans l'entrepreneuriat social pour définir l'objectif social d'une entreprise,
- la finalité sociale, utilisée par les pouvoirs publics notamment dans le courant de l'impact social, pour mesurer la "valeur sociale",
- le projet politique utilisé notamment par Yves Cariou [2],
- l'utopie expliquée par Henri Desroche comme " le projet imaginaire d'une société alternative" [3]. Il rejoint ainsi les analyses de Cornelius Castoriadis. Ce philosophe utilise le concept d'imaginaire pour construire une société plus juste, autonome et démocratique dans laquelle égalité et liberté peuvent exister par des processus réflexifs d'auto-institution.

Or c'est bien en réponse à l'inimaginable, les attentats de Charlie Hebdo de 2015, que les premiers membres de l'association se sont associés pour monter un projet humaniste et renforcer les liens dans notre société.

Néanmoins, le projet politique de la Cambuse de créer du lien social se heurte à des contraintes financières importantes notamment dues à la salarisation

[2] Cariou, Yves. 2021. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative ». *RECMA* N° 360 (2): 42-59

[3] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme

mais aussi à la faiblesse du collectif. D'autres contraintes sont analysées dans ce mémoire notamment l'ambivalence entre les enjeux financiers et l'impossible monétarisation du lien social.

Mon analyse permet de réfléchir à ces tensions. J'émets l'hypothèse qu'un collectif conscient de ses fonctions politique, stratégique et opérationnelle pourrait les dépasser.

Méthodologie

Pour mener à bien ma réflexion, j'ai pris appui :

- sur mes connaissances de l'association dans laquelle je travaille depuis septembre 2024 et l'entretien de Mathilde B, fondatrice de la Cambuse et Xavière, Membre du CA entre 2019 et 2021,
- sur un corpus d'auteurs permettant l'analyse d'association ou des tensions dans les organisations où les pouvoirs sont partagés. Ainsi le quadrilatère que H.Desroche a proposé en 1976 au sujet des coopératives supporte en grande partie ma réflexion [4],
- sur des entretiens exploratoires avec d'autres structures où salariée et bénévoles participent au projet associatif :
    - Bérangère, co-fondatrice et coordinatrice du tiers-lieu, "Le Grenier", à Castanet, ville périurbaine de Toulouse,
    - Julia, fondatrice et coordinatrice de l'Espace de Vie Sociale, "Sous les Tilleuls" dans le village de Pauillac,
    - Valérie, employée de la fédération des foyers ruraux, en poste au foyer rural et Espace de Vie Sociale, "l'Estanquet", du village de Saint-Hilaire,
    - Marie, employée de la fédération des foyers ruraux et fondatrice de l'espace de vie sociale, "le Triporteur", à Auzeville, ville périurbaine de Toulouse,

[4] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme.

- sur les connaissances apportées lors du master notamment au sujet de l'action collective, du droit, de la méthodologie de projet et de philosophie politique sur le pouvoir.

Dans un premier temps, nous reprendrons le choix de la salarisation qu'a fait la Cambuse. En la mettant en perspective avec l'historique des associations, nous montrerons comment la salarisation entraîne des tensions entre le projet stratégique de sauvegarde de l'emploi et le projet politique de développer le lien social. Les notions d'isomorphisme de Paul Di Maggio et Walter Powell et d'entreprise associative de Mathieu Hély permettront d'expliquer l'historique de la Cambuse par rapport à la salarisation.

Dans un second temps, nous explorerons sous le prisme du quadrilatère de Desroche les quatre pôles de l'association qui porte la Cambuse. Cette description précise sera nourrie de réflexions sur le statut particulier des bénévoles et appuyée avec les exemples des autres structures rencontrées.

Dans un troisième temps, nous proposerons trois quadrilatères de Desroche décrivant des tensions différentes entre le collectif et la salariée. Ils permettront d'interroger les tensions sur le travail, la vie démocratique et la centralisation des pouvoirs.

L'ensemble permettra d'explorer des tensions inhérentes à toutes les associations employeuses qui nécessitent un ou plusieurs salarié-es et un collectif de bénévoles et d'évoquer des rééquilibrages possibles.

1. La salarisation, la mise en place d'une entreprise associative entre isomorphisme, ambition collective et pressions financières

Dans cette première partie, nous essaierons de comprendre pourquoi et comment le salariat a été choisi pour le projet de la Cambuse, en prenant le contexte de la pression de l'Etat pour professionnaliser les associations mais aussi les aspirations personnelles de la fondatrice. De manière opposée à cet isomorphisme, nous questionnerons aussi le projet politique et le statut associatif qui imposent un collectif. Ainsi, nous commencerons à mettre en lumière des enjeux structurels entre le collectif et la salariée. Nous analyserons le projet stratégique de cette entreprise associative en reprenant ce concept de M.Hély [5], la pression financière et économique qu'impose le salariat. Ces différentes parties permettront de balayer l'historique de la Cambuse. Nous reprendrons aussi des éléments issus des entretiens notamment sur la fondation d'autres structures rencontrées. Nous pourrons dans une seconde partie, utiliser le quadrilatère de Desroche qui ne peut être utilisé que dans le cas des associations employeuses.

1.1. La salarisation : accompagnement public, professionnalisation et isomorphisme institutionnel

A l'instar de beaucoup d'associations, l'association "Initiatives citoyennes" a salarié une ou plusieurs personnes dès que le financement a pu être disponible. La survie de la structure semble conditionnée à l'emploi d'une salariée puisque le projet a été rarement porté sans salarié.e. La salarisation influence le projet stratégique de l'association et pousse vers un isomorphisme, un processus d'homogénéisation.

Le concept d'isomorphisme institutionnel apparaît dans un article publié par l'*American Sociological Review*, "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*" écrit par deux sociologues P.Di Maggio et W.Powell en 1983. Pour le définir, les auteurs reprennent la définition de Hawley (1968) : "*L'isomorphisme est un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités confrontées au même ensemble*

[5] Hély, Matthieu. 2009b. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.p.97 à 137

de conditions environnementales" [6]. De plus, dans les autres structures de type café associatif interrogées, le salariat est présent soit depuis le départ de la structure (Valérie à l'Estanquet, Marie au Triporteur) par le biais de la salarisation via l'association régionale des foyers ruraux, soit à la suite de plusieurs mois de bénévolat pour la porteuse de projet (Bérangère au "Grenier", Julia à "Sous les Tilleuls"). Nous allons donc voir comment le projet de la Cambuse a, dès le début, oscillé entre projet politique de créer du lien social et le projet stratégique de salarisation.

1.1.1. L'accompagnement des porteurs de projet

Pour comprendre comment la Cambuse est devenue rapidement une association employeuse, il faut remonter à sa fondation en 2015. Les entretiens menés avec la fondatrice Mathilde B. et les bénévoles investis dans le projet dans ces premières années de fonctionnement montrent que l'association "Initiatives citoyennes" est née du croisement d'enjeux professionnels individuels et d'ambitions collectives. Mathilde B. est rapidement identifiée comme la porteuse du projet.

En effet, à la suite des attentats de Charlie Hebdo, Mathilde B. impulse avec des ami-es un rassemblement dans la ville de Portet/Garonne. Elle est soutenue par la municipalité. Elle rebondit alors sur la volonté d'agir de certaines personnes pour structurer l'association "Initiatives citoyennes" en mars 2015. A l'époque, elle travaillait à son compte en menuiserie, mais des soucis de santé la poussaient à trouver une autre voie. Le projet a donc été pensé pour une éventuelle reconversion professionnelle. Mathilde B. était néanmoins réaliste sur le temps que prendrait cette reconversion. Elle ne sera d'ailleurs que la troisième salariée de l'association. Au départ, elle est entourée d'une autre personne en reconversion mais dont les échéances pour retrouver un travail sont plus courtes et qui quitte donc l'association rapidement en découvrant les lenteurs administratives, la charge bénévole nécessaire pour mener à bien les travaux de rénovation et le temps nécessaire pour dégager un éventuel salaire. Au cours de son processus de porteuse de projet, Mathilde B. a été prise en charge par Catalys, un incubateur d'innovation sociale. Il

[6] DiMaggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48 (2): 147-60. traduction en ligne p.149

est intéressant de s'arrêter sur ces dispositifs d'accompagnement financés par les collectivités territoriales (pour la Cambuse, la région Midi-Pyrénées).

Simon Cottin-Marx a montré dans son article *Gouverner par l'accompagnement. Quand l'Etat professionnalise les associations employeuses* [7] que la professionnalisation du milieu associatif a été développée et soutenue par l'Etat depuis les années 90. L'auteur s'appuie sur l'analyse du dispositif DLA (Dispositif local d'Accompagnement) qui permet de soutenir les associations employeuses. Ce dispositif gratuit, mis en place par l'Etat en 2002 et délégué à des acteurs de l'ESS, soutient la pérennisation des emplois. La clarification et la structuration de l'organisation du travail permettent le respect du droit du travail et sa division en fiche de postes et missions. Désormais, ce programme d'accompagnement, le DLA, oriente vers la diversification des revenus dans un contexte de baisse des subventions, notamment via l'augmentation des ressources propres, la vente de services ou produits sur le marché. Les associations sont ainsi orientées vers des logiques marchandes. A la fin de l'article, le chercheur questionne "*N'est-il pas l'huile qui permet de faire passer en douceur les injonctions de l'environnement des associations, c'est-à-dire des pouvoirs publics et du marché?*"[8]. Dans la même logique, l'accompagnement que la porteuse de projet Mathilde a eu pendant sa première année pourrait être questionné de la sorte. Le rapport proposé par l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations en 2025 montre les caractéristiques de l'entrepreneur social.

"*Dans les années 2000, la notion d'entrepreneuriat social est de plus en plus utilisé. Ce terme nous vient des États-Unis, du réseau Ashoka créé en 1980 qui voit dans l'entrepreneur social un « change maker », une personne en capacité de changer le monde, c'est-à-dire de générer des revenus qu'il met au service d'une cause sociale ou environnementale. C'est l'idée qu'il serait bien d'utiliser les compétences entrepreneuriales, les techniques de management du privé lucratif, pour résoudre les questions sociales. Cette notion d'entrepreneuriat social nourrit le*

[7] Cottin-Marx, Simon. 2019. « Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses ». *Marché et organisations* 36 (3): 135-51.
[8] Ibid.

flou entre entreprises lucratives et associations. Il porte, en outre, une vision politique particulière de la place des associations dans notre société." [9]

Ainsi les pouvoirs publics s'appuient sur les techniques de l'entrepreneuriat social dans un mouvement isomorphique. La porteuse de projet représentant l'entrepreneuse sociale. Le storytelling de l'association a d'ailleurs mis de l'avant la "fondatrice" de la Cambuse. Cette mise en avant de l'individu providence provient directement des techniques de management américain.

Les pouvoirs publics ont donc aidé à la structuration du projet. Le projet de l'association "Initiatives Citoyennes" répondait ainsi à plusieurs critères de l'Etat :

- un projet politique de développement du lien social indispensable à la société. Nous reviendrons sur ce point dans la partie sur le projet politique de la Cambuse,
- un projet qui permet la salarisation d'une ou plusieurs personnes dans le contexte de lutte contre le chômage,
- un projet économiquement viable à travers une intégration au marché, le modèle économique reposant sur de la restauration,
- une porteuse de projet motivée et responsable à l'instar de l'entrepreneuriat social.

De plus, Catalys a aussi répondu aux attentes du collectif qui ne souhaitait pas dépendre de subventions (peu de membres venaient du monde associatif) et de la porteuse de projet dans son processus de professionnalisation. La structure associative apparaît donc comme un dispositif de salarisation mais ses spécificités institutionnelles en font un projet collectif. Dans ce double objectif, la place du salarié questionne par rapport au collectif.

1.1.2. L'isomorphisme institutionnel, comme faire autrement alors que les "solutions" existent ?

[9] Langlet, Marianne, Collectif des associations citoyennes. 2025. *Entre marchandisation et démarchandisation : un monde associatif à la croisée des chemins.* Rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations. p.35. https://www.associations-citoyennes.net/sortie-du-2d-rapport-de-locma-conf-de-presse-26-mai/

Dans l'article de S.Cottin-Marx sur les dispositifs d'accompagnement des associations, il peut être relevé les différentes composantes de l'isomorphisme institutionnel décrites par P.Di Maggio et W.Powell en 1983. Ainsi les accompagnements de type DLA comme Catalys avec les porteurs de projet amènent les structures à se bureaucratiser et à poursuivre des logiques marchandes. Cette dimension marchande est bien présente à la Cambuse. Elle soumet la salariée à une pression économique forte : nécessité d'ouvrir souvent, d'organiser des évènements rémunérateurs, d'avoir une gestion des stocks précise et proportionnée à l'activité, de trouver des fournisseurs d'un bon rapport qualité/prix…

La démonstration de P.Di Maggio et W.Powell part du constat de Max Weber sur la bureaucratisation pour l'étendre à toutes les formes d'organisation (dont les associations). Cet isomorphisme questionne les projets associatifs et la tension entre salariée et bénévole car il semble évincer les bénévoles de la réflexion des organisations. Pour P.Di Maggio et W.Powell, l'homogénéisation des structures dans leur aspect organisationnel à l'image des institutions repose sur trois isomorphismes:

- l'isomorphisme coercitif qui découle de l'influence politique et des enjeux de légalité. Les auteurs américains montrent notamment comment la structuration associative classique impose une hiérarchisation notamment avec la mise en place d'un bureau (présidence, trésorerie, secrétariat)[10]. Comme le montre S.Cottin- Marx, les accompagnements des associations de type DLA suivent une charte imposée par l'Etat. Enfin, la salarisation entraîne le respect du droit du travail et soumet les administrateur-ices bénévoles à des procédures obligatoires et des risques légaux personnels en cas de défaillance.
- l'isomorphisme mimétique est portée par l'incertitude. C'est la situation des associations qui font appel au DLA puisqu'elles sollicitent ce dispositif afin de répondre à des enjeux structurels ou financiers. Ainsi, l'exemple de structures "solides", "organisées", "efficaces" pousse ces associations en difficulté à les imiter. Dans la situation de la Cambuse, la fondatrice ayant déjà été

[10] Di Maggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48 (2): 147-60. p.151

auto-entrepreneuse, le mimétisme de la culture entrepreneuriale ne semble pas avoir posé problème. Le milieu associatif semblait peu connu des premier-ères administrateur-ices. Comme le note les chercheurs, cet isomorphisme n'est pas toujours conscient. L'utilisation de modèles simples dont "l'efficacité" semble avoir été prouvée permet de répondre à des incertitudes complexes.

- l'isomorphisme normatif découle de la professionnalisation. De la même manière, le programme d'accompagnement proposé par Catalys aux porteur-euses de projet et à la création d'association suivi par la fondatrice de la Cambuse amène une homogénéisation des pratiques.

P.Di Maggio et W.Powell doutent de "l'efficacité" de ces isomorphismes. Ils expliquent que la mise en place de "champs" organisationnels et de professionnalisation permet à ces modus operandi de se développer mais sans en évaluer les résultats. Dans le cas des associations en France, les dispositifs d'accompagnement des associations permettent d'unifier les pratiques en même temps que de les contrôler.

Dès l'année de création en 2015, la gouvernance de l'association "Initiatives Citoyennes" et le projet stratégique de salarisation se construisent donc autour des ami-es de Mathilde et d'autres porteur-euses de projet qui s'agrègent. En effet, deux personnes sont citées par Mathilde comme des co-porteur-euses du projet. Elles ont, comme nous l'avons déjà évoqué, rapidement quitté l'aventure pour des raisons différentes : lenteur dans le processus de salarisation ou désaccord sur le projet notamment dans sa dimension environnementale. En même temps, comme de nombreux projets ESS, les dimensions sociale et humaine se développent comme projet politique de la Cambuse.

1.2. Un projet politique et collectif : créer du lien social et créer une association

Dans cette partie, nous reprendrons certains aspects théoriques mais aussi l'historique de la Cambuse pour montrer que le projet politique de l'association est bien un projet collectif et que le statut associatif répond à cette mission.

1.2.1. Créer du lien social, une mission vague et inclusive

La finalité du café associatif est de créer du lien social, de promouvoir les initiatives citoyennes autour du partage, de la transmission de savoir, de la conscience écologique et de l'échange, notamment intergénérationnel. Mais qu'est-ce que le lien social ? Pourquoi est-ce une finalité sociale, un projet politique?

Le lien social est un concept peu utilisé en sociologie. Les sociologues utilisent le concept de Bourdieu de *capital social*. Ce capital social est nourri par la multiplication des liens sociaux. Pour Bourdieu, il est reproducteur d'inégalités sociales. Par contre, depuis les années 1980, les politiques publiques s'intéressent fortement au lien social pour freiner les effets de l'individualisation provoquée notamment par la division du travail, la société de consommation et la montée du chômage. En effet, le lien social apparaît comme un outil de politique publique.

"*Si [...] tout individu est attaché aux autres et à la société par un ensemble de liens qui lui assurent sa protection face aux aléas de la vie et la reconnaissance de son utilité humaine, il est facile d'en déduire qu'une collectivité, de la plus restreinte à la plus large, à tout intérêt à promouvoir une politique du lien social visant précisément à apaiser les angoisses de l'insécurité dans toutes les sphères de la vie sociale et à valoriser les individus et les groupes dans leur quête de reconnaissance*." [11]

"*Si crise du lien social il y a, elle concerne donc moins les liens privés que le lien civil, celui qui relie chacun à la société dans son ensemble*" [12]. Pour P-Y.Cusset, la crise de lien social souvent décriée est en fait une crise du lien de société. Nous verrons comment les associations peuvent être idéalisées comme laboratoire de démocratie en produisant du lien social nécessaire à la citoyenneté.

Dans les associations, le développement du lien social est intégré dans les valeurs associatives puisque les statuts permettent le regroupement de personnes autour d'un projet. Ce lien social est créé par une *participation élective* [13] car il est délibérément choisi par les individus. L'aspect électif du lien social dans les associations permettrait selon Roger Sue, socio-économiste, "*de marier autonomie,*

[11] Paugam, Serge. 2025. *Le lien social*. 6e éd. corrigée. Que sais-je ?, n° 3780 p.122
[12] Cusset, Pierre-Yves. 2011. *Le lien social. Domaines et approches*. Armand Colin. p.121.
[13] Paugam, Serge. 2025. *Le lien social*. 6e éd. corrigée. Que sais-je ?, n° 3780.p.68.

relation sociale, égalité et liberté" [14] pour cet auteur empreint d'utopie associationniste.

Créer du lien social est donc une mission aux contours larges. La création de lien social existe dans toutes les associations. A la Cambuse, la discussion autour de la création de lien social comme finalité fait consensus autant chez les administrateur-ices que parmi les adhérent-es. La volonté est donc de permettre une inclusion de toutes et tous. Mais le consensus autour de la finalité sociale porte aussi une faiblesse d'engagement politique. C'est une caractéristique importante des associations. L'extrait suivant du rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations de 2025, reprenant des propos de Jean-Louis Laville, montre que la dépolitisation des associations est une volonté des théories néo-libérales.

"*La dépolitisation et la technocratisation des associations sont au cœur du projet théorisé par l'économiste du libéralisme Friedrich Hayek, le désengagement de l'État doit être pour lui couplé avec un affaiblissement des collectifs contestataires et leur remplacement graduel par un tiers secteur composé d'associations prenant en charge au moindre coût «beaucoup de choses que nous croyons actuellement devoir attendre du gouvernement» selon Hayek" [15].*

Comme le montre l'intitulé, "*la Cambuse atelier citoyen et café associatif*", le développement d'ateliers apparaît dès la fondation de ce lieu. Par "*atelier citoyen"* est entendu les activités de partage, d'échange de savoirs et compétences par des citoyen-nes à d'autres citoyen-nes. Nous pouvons y voir des conceptions d'éducation populaire dans le sens où par l'échange de connaissances, de savoir-faire, de culture, les personnes pourront tisser des liens permettant

[14] Sue, Roger. 2002. « L'émergence du lien d'association ». Économie. *Connexions* 77 (1): p.58.
[15] Langlet, Marianne, Collectif des associations citoyennes. 2025. *Entre marchandisation et démarchandisation : un monde associatif à la croisée des chemins.* Rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations. p.11. citant Laville, Jean-Louis. 2019. Réinventer l'association. Contre la société du mépris, Paris, Ed. Desclée de Brouwer, 2019.

https://www.associations-citoyennes.net/sortie-du-2d-rapport-de-locma-conf-de-presse-26-mai/

l'émancipation. Mais il n'apparaît pas explicitement de lien entre l'association qui porte la Cambuse et des acteur-rices de l'éducation populaire. Le sens politique de création de lien social apparaît donc plus fortement dans les activités de partage et de solidarité, à l'instar d'autres associations d'éducation populaire. Néanmoins, créer du lien social reste un projet politique *dépolitisé* dans le sens militant du terme, d'autant plus que sa création a été soutenue par les pouvoirs publics.

1.2.2. Le chantier comme mise en route du projet politique

Dans la première année de sa création, l'association obtient près de la mairie la location d'un local municipal en bail emphytéotique pour 18 ans. Le chantier de rénovation permet à tous-tes de s'investir, des amitiés fortes se tissent lors de ce chantier. Le collectif naît donc en action à travers le projet opérationnel du chantier de rénovation pendant qu'en parallèle Mathilde et son associé de l'époque solidifient le projet stratégique économique basée sur la restauration.

En comparaison, les cafés associatifs "Sous les tilleuls" et "le Tripoteur" ont aussi bénéficié de cet engouement collectif à la mise en place du lieu. La concrétisation de l'installation matérielle dans les locaux est un moment fédérateur pour les collectifs. Les bénévoles deviennent acteurs du projet opérationnel. Le projet politique se vit dans le projet opérationnel.

Au-delà de ce projet politique passant par le projet opérationnel de chantier et d'ateliers citoyens, le statut d'association porte en lui-même des spécificités permettant la structuration d'un collectif.

1.2.3. L'association : un projet collectif et politique ?

Pour mieux comprendre les enjeux entre les différentes parties du statut associatif, notamment le lien entre l'équipe salariée et le collectif de bénévoles, nous retraçons ici un rapide aperçu historique des associations.

Dans *Sociologie du monde associatif*, S.Cottin-Marx place l'association comme "*une idée politique"* [16]*.* Il appuie son propos par l'historique des associations. Les associations ont longtemps été interdites. A la fin du XIXème siècle, elles sont la

[16] Cottin-Marx, Simon. 2019. *Sociologie du monde associatif*. La Découverte. p.7

cible de l'Etat car elles remettent en cause l'ordre établi de la République naissante. Deux courants se sont néanmoins développés dans l'illégalité, le courant des associations d'inspiration socialiste qui appuie notamment les collectifs d'ouvriers (Charles Fourier) et le courant de pensée social-chrétien (Charles Gide).

La loi de 1901 valide, après 20 ans de discussions parlementaires, un statut juridique des associations. Ce statut offre une liberté d'agir collectivement et facilement. Seules deux personnes sont nécessaires à l'ouverture d'une association. Cette facilité est d'ailleurs souvent mise de l'avant dans les parcours de porteur-euse de projet. Ce statut permet en outre l'accès à des subventions publiques.

Nous reprenons ici quelques aspects importants des statuts et des conceptions des associations afin de comprendre les enjeux qui se tissent dans le processus de professionnalisation.

La non lucrativité : un statut à l'opposé des entreprises

L'aspect non lucratif des associations est important. Il a plusieurs conséquences :

1. Les actifs et les bénéfices ne sont pas distribués aux membres de l'association.

2. Aucun membre de la direction ne peut avoir un intérêt économique direct ou indirect. C'est la raison pour laquelle aucun salarié ne fait partie du Conseil d'Administration.

3. La gouvernance incombe à un Conseil d'Administration composé de bénévoles, qui forment un collectif.

La règle des 4P permet de vérifier la non-lucrativité d'une association et son exonération à la TVA. Selon cette règle, quatre critères déterminent aujourd'hui si l'association exerce ou non une activité à but lucratif dans des conditions similaires à celle d'une entreprise : le « produit » proposé, le « public » bénéficiaire, les « prix » pratiqués et la « publicité » réalisée.

Les membres de l'association sont aussi reliés par un but commun : leur projet politique, aussi appelé finalité sociale et agissent de manière désintéressée.

En outre, l'association qui porte la Cambuse a été reconnue d'utilité publique ce qui lui permet de recevoir des dons en proposant aux donateurs une baisse de leur impôt sur le revenu.

Ainsi les salarié.es qui exercent dans une association font le choix de travailler pour un collectif composé à minima de bénévoles administrateur-ices. Aucun dividende ne sera versé à des actionnaires ou un patron à l'inverse des entreprises classiques.

Les associations laboratoires de démocratie ?

La question de la démocratie dans les associations est importante car elle fait la particularité des associations par rapport aux entreprises classiques. Cette question est aussi importante dans l'utilisation du quadrilatère de Desroche que nous mobiliserons dans la deuxième partie.

Les règles administratives des associations ont pour objectif un fonctionnement démocratique par essence avec l'élection de représentants au sein du Conseil d'Administration (CA). Ainsi, Alexis de Tocqueville, cité dans l'ouvrage de S.Cottin-Marx, compare les associations à "*des écoles de démocratie*" [17]. Il s'agit d'une utopie et une essentialisation de l'association qui, du fait de ses statuts, suffirait à être démocratique pour permettre l'émancipation des individus. S.Cottin-Marx cite Jacques Chevallier qui en 1986 précisait cette idéologie associative, met de l'avant "*un projet à caractère humaniste et universaliste, de construction d'une société différente, dans lequel l'homme est mis au premier plan et l'économie subordonnée au social*" [18]. Ainsi le projet politique semble primer sur l'économie. Dans le cas de la Cambuse, lorsque dans les premières années d'existence le modèle reposait sur de la restauration, le projet politique de l'association et sa vie démocratique a-t-il primé sur le projet stratégique de salarisation et d'indépendance économique ? La complexité des rapports entre salarié-es et bénévoles dépend fortement de ces tensions comme nous le reprendrons dans la deuxième partie. Néanmoins, la Cambuse a toujours porté un projet social, humaniste et universaliste.

[17] Cottin-Marx, Simon. 2019. *Sociologie du monde associatif*. La Découverte**.** p.81
[18] ibid., p.4

A une échelle plus importante, il est intéressant de questionner aussi le rôle politique des associations afin de comprendre pourquoi elles ne sont pas des "*écoles de démocratie*" comme le soulignait A.Tocqueville. Des études des années 1960, citées par S.Cottin-Marx [19], vont montrer que plus que l'aspect démocratique, les associations sont un terreau pour développer le "*capital social*" des individus. C'est seulement de manière secondaire que les associations sont des développeurs de démocratie. En effet, en accroissant les liens sociaux, les associations jouent un rôle fondamental pour faire société. Elles permettraient le fonctionnement de la démocratie qui repose sur la confiance, la réciprocité et l'engagement dans la vie publique [20]. Ces aspects de socialisation, de développement du lien social poussent d'ailleurs les pouvoirs publics locaux à soutenir les associations.

Néanmoins, dans le même ouvrage, S.Cottin-Marx requestionne cette fonction politisante des associations avec deux remarques. D'une part, la mise en concurrence pour répondre à des appels à projets pousse les associations à invisibiliser leur aspect politique. D'autre part, les associations sont aussi un contre-pouvoir politique qui va parfois à l'encontre de la politique étatique.

Dans la situation de la Cambuse, les remarques de S.Cottin-Marx ont peu de signification puisqu'il n'y a pas de volonté de changement politique de l'Etat ou de contre-pouvoir et donc d'invisibilisation. L'ambition de créer du lien social s'appuie sur des changements à l'échelle des adhérent-es de l'association.

La polysémie du mot politique, qui selon l'échelle à laquelle il est attribué change de portée, est à l'origine de ces impasses d'analyse. Dans tous les cas, à l'échelle d'une association et non à l'échelle de l'État, la finalité sociale de l'association est de permettre des transformations sociales. Ainsi le projet politique est le développement de nouveaux liens sociaux afin de permettre l'émancipation des individus. Proudhon écrivait en 1858, dans *De la justice dans la Révolution et dans l'Église*, "*L'homme le plus libre est celui qui a le plus de relations avec ses semblables*".

Le statut associatif pourrait donc être opposé à l'entreprise classique capitaliste. Or, la salarisation d'un employé, l'activité de restauration pour la

[19] Cottin-Marx, Simon. 2019. *Sociologie du monde associatif*. La Découverte**.** p.81
[20] ibid. p.80

Cambuse mais aussi comme nous allons le voir la recherche de financement public, amène clairement l'association à des isomorphismes capitalistes.

1.3. L'association employeuse : une entreprise associative entre pouvoirs publics et marché

1.3.1 La salarisation : une base de l'entreprise associative

Comme le montrent Amélie Artis et Urvoa dans leur rapport sur la salarisation du premier salarié dans les associations, la salarisation dans une association modifie la gouvernance, le financement et les formes de travail[21].

De la même manière, M. Hély décrit le phénomène des entreprises-associatives. La salarisation amène un changement structurel important qui, si on reprend les aspirations initiales, va à l'encontre du projet associatif. Le rapprochement avec le monde de l'économie libérale est d'autant plus fort que le projet se détache de tout financement public. Ainsi, dans les premières années de la Cambuse (jusqu'à la période COVID 2020, 2021), les ventes de restauration et quelques subventions d'investissement ont permis la salarisation à temps partiel de deux cuisinières avant l'embauche de Mathilde B. comme coordinatrice/animatrice des ateliers citoyens. Lors de mes entretiens avec d'autres associations, la pression de faire des ventes n'est pas apparue car ces associations ont un financement public important. Néanmoins pour M. Hély, quels que soient les sources de financement, l'association devient entreprise associative dès lors qu'elle emploie une personne. Pour ce chercheur elle est alors soumise à deux contrats, celui de l'association relevant de la loi 1901 avec un fonctionnement porté par des bénévoles et celui de travail rattaché au Code du travail. *"L'entreprise associative oscille perpétuellement entre une rationalité en valeur où le projet éthique importe plus que l'ajustement des moyens matériels et une rationalité instrumentale où seul le calcul guide l'action"* [22].

---

[21] Artis, Amélie, et Philippe Urvoa. Novembre 2022. *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*. INJEP Notes et Rapports Rapport d'étude. p.10

[22] Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France. p.99-100

Avec les transformations de l'État social et la décentralisation, l'auteur observe une nouvelle forme de contractualisation entre l'État et les associations via la mise en place de partenariats qui traduisent une forme de délégation de service public vers les associations. Ainsi, la Cambuse depuis 2022 a reçu les financements du Département via la labellisation Tiers-Lieu, puis de la CAF en 2025 pour une préfiguration d'Espace de Vie Sociale. Induisant des contraintes (mesure de l'impact social, professionnalisation du bénévolat, salarisation…), ces évolutions entraînent également des tensions, par exemple entre des professionnels et des bénévoles qui n'ont pas nécessairement la même conception ni les mêmes attentes de leur implication dans une association.

Pour les cafés associatifs interrogés, l'instabilité financière liée à la baisse des financements publics est bien réelle. Cette question des financements reste au cœur de notre problématique car la salarisation entraîne une lourde responsabilité financière, notamment pour les bénévoles administrateurs.

De manière inverse, depuis les années 2000, les cafés associatifs se sont multipliés alors que les cafés de village désertaient les milieux ruraux. Ces associations ont été perçues comme de la concurrence déloyale par les entreprises privées notamment du fait de leur exonération de la TVA. La multiplication des cafés associatifs répond aux convergences :

- individuelles des citoyen-nes souhaitant des lieux d'émancipation de partage proches,
- des porteur-euses de projet souhaitant un emploi respectant leur valeur,
- des pouvoirs publics dont les financements diminuent et qui voient dans ces entreprises associatives des modèles de résilience économique.

1.3.2. La pression économique du maintien de l'emploi

Salarier une ou plusieurs personnes exige des fonds importants et les modes de financement peuvent aussi influencer les dynamiques collectives. Nous allons reprendre les concepts de M.Hély pour éclairer la position de la Cambuse.

De l'entreprise associative marchande à l'entreprise associative partenaire

M.Hély dans *Métamorphose du monde associatif* [23] propose une typologie des entreprises associatives en fonction de leur financement. Il formalise quatre types dont il précise la légitimité de l'action entre marchande et non marchande et les formes de travail associatif qui influencent le lien à l'association. Cette nomenclature permet d'éclairer la transformation de la Cambuse, notamment avec le départ de la fondatrice, en ce qui concerne son mode de financement mais aussi dans son rapport au salariat et au bénévolat qui est l'enjeu de ce mémoire.

Type d'entreprise associative	Projet Politique	Mode de financement	Salariat/bénévolat
Entreprise associative gestionnaire	proche de l'action publique	associations très liées à l'Etat - subvention de fonctionnement	Salarisation importante
Entreprise associative partenaire	attachement profond au projet politique	Réponses à des appels à projet de l'état/subventions	Salarisation + bénévolat
Entreprise associative marchande	projet d'indépendance face aux pouvoirs publics entre désintéressement et performance économique	Vente bien et/ou Service	Salarisation + possibilité d'Auto-salarisation du membre fondateur (parfois en lien avec une passion) + frontière floue entre le bénévolat/salariat + Direction salariée pluriactive
Entreprise associative mécénale	Fortement attaché à son projet politique	Don/mécénat/adhésion	Salariat + beaucoup de bénévoles

D'après M.Hély 2009, Les métamorphoses du monde associatif p 110 à 114.

Ce tableau récapitulatif des résultats de M.Hély éclaire le changement de statut que l'entreprise associative la Cambuse a effectué et le rapport aux financements et au salariat/bénévolat :

[23] Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France. p.110 à 114

- De 2016 à 2020, la restauration tous les midis du mercredi au samedi assure des revenus. Selon la typologie de M.Hély, la Cambuse est alors une entreprise associative marchande. Il est intéressant de noter que le CA était pris en charge par des ami-es ou la famille comme le signale M.Hély *" les fonctions traditionnelles d'administration de l'association* [sont confiées] *à un cercle de proches"* [24]. En outre, la pression économique était d'autant plus forte que la Cambuse n'a que trente places assises donc l'accroissement du chiffre d'affaires est limité. En parallèle de l'activité de restauration, les ateliers citoyens menés par des bénévoles ou par la salariée étaient aussi payants. D'autres revenus venaient compléter le bilan comme les évènements culturels (les concerts ou les spectacles). En outre, des subventions d'investissement ont aussi permis l'aménagement du local.
- de 2020 à 2022 : la crise COVID pousse le Conseil d'Administration a changé son projet stratégique pour se tourner vers des financements publics en répondant à l'appel à projet du département de labellisation Tiers-lieu. Les raisons invoquées soutiennent les propos développés jusqu'alors :
    - d'une part une volonté de revenir au projet politique de développement de lien social qui semblait s'être perdu face à des consommateurs de restauration. Cette perte de sens était d'autant plus accentuée que les bénéficiaires de ces repas étaient en partie des salarié-es du pôle d'activité de Portet, peu enclins à s'insérer dans une dynamique d'animation locale,
    - d'autre part des difficultés dans la gestion des salarié-es. La taille de l'entreprise associative nécessite aussi une bonne entente. Or contrairement aux bénévoles, non soumis à des obligations légales, l'embauche d'un salarié impose une gestion du temps de travail, du respect du droit du travail, des fiches de salaire, de la régulation de conflits mais aussi, pour le salarié, le respect des consignes et des choix politiques du Conseil d'Administration. Lors de l'entretien Mathilde évoque ainsi 2 cuisinier-es qui auraient souhaité sortir des plats carnés alors que ce n'était pas le choix du collectif.

[24] Ibid p.114

- de 2022 à nos jours : le projet stratégique de maintien de l'emploi s'appuie sur la réponse d'appel à projet. Après les 3 ans de labellisation du département, depuis 2025, la Cambuse répond à l'appel à projet de la CAF pour une labellisation EVS. Il est intéressant de noter que ces appels à projets ne modifient pas le projet politique. Ils ont surtout nécessité la rédaction de projets et l'établissement de budget adapté. Mais l'essentiel des activités répondaient déjà au cahier des charges de ces deux financements. Ainsi La Cambuse est devenue, selon la nomenclature de M.Hély, une entreprise associative partenaire. Comme pour la première période, le modèle reste hybride. Une certaine pression marchande s'exerce afin de mettre en place des activités rémunératrices, telles que les soirées avec de la petite restauration et des boissons.

L'hybridation des ressources

Au-delà de l'économie marchande (vente de biens ou de service) et redistributive (financement public), les cafés associatifs nécessitent d'autres types de ressources de type réciprocitaire. Dans le cas de la Cambuse, les ressources réciprocitaires sont de 2 ordres :

- les dons qui ont pu être importants au moment de l'engouement du début
- le bénévolat

La part de ressources venant du bénévolat semblait peu réfléchie à mon arrivée. L'idée des bénévoles administrateur-ices du CA était que la salariée et eux-même pourraient maintenir l'activité de la même manière que Mathilde l'avait fait avec sa famille et ami-es et le soutien des financements publics . Or, face aux nombreuses tâches mais aussi de par mes expériences antérieures, notamment au Québec dans une "épicerie solidaire", il m'a semblé nécessaire de fortifier le collectif bénévole opérationnel non seulement pour accroître le nombre d'activités et d'évènements, mais aussi pour répondre au projet politique de création de lien social. De nombreuses personnes seules préfèrent venir aider plutôt que de venir assister aux évènements proposés par la Cambuse. Le lien social est d'autant plus fort qu'il se tisse dans l'action commune.

La réalité des projets dans l'ESS est souvent liée à ces tensions entre projet politique, projet professionnel individuel, projet collectif et pressions financières. Cette première partie a permis d'éclairer les aspects économiques, démocratiques et

politiques des entreprises associatives à travers la salarisation. Pour la Cambuse, il apparaît que des changements de financement ont permis de revenir au projet politique de départ.

2. Lire la Cambuse avec le quadrilatère de Desroche : intérêts des groupes en présence

La salarisation à la Cambuse est donc une situation qui engendre une tension financière et un isomorphisme, mais cet isomorphisme est partiel car les projets opérationnel et politique sont collectifs. Dans cette partie, nous verrons en quoi le quadrilatère de Desroche est un outil pertinent pour comprendre les tensions entre les quatre groupes d'une association et nous décrirons ces quatre pôles à la Cambuse afin de problématiser de manière micro-sociologique notre enjeu.

2.1. Le quadrilatère de Desroche comme grille de lecture de la Cambuse

2.1.1 Le quadrilatère de Desroche : sa pertinence pour les associations

Le quadrilatère de Desroche [25] est un outil permettant de sortir des analyses socio-économiques d'inspiration libérale. Bien que l'analyse d'Henri Desroche s'appuie sur les coopératives, nous allons voir comment cette modélisation est aussi puissante pour signifier les tensions et équilibres dans une association employeuse.

H.Desroche était un théologien, sociologue et philosophe français. Il a œuvré dans de nombreux domaines notamment la recherche-action, la formation, la théologie et aussi les coopératives. En 1959, il est le fondateur du Collège de la coopération. Ce chercheur a participé activement aux réflexions autour des coopératives pour rendre l'appareil productif aux salariés et proposer ainsi une sortie des pressions capitalistes. Son livre *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues* publié en 1976 est un classique pour les projets coopératifs et collectifs. Il y décrit de nombreux aspects du coopérativisme et entrevoit les difficultés en termes de démocratie et

[25] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme.p.337

d'isomorphisme capitaliste. "*La division des fonctions,[...] entre les conseils élus et la direction (=management) est nécessaire à l'efficacité du rendement mais cette "efficacité" sera vide de sens (pointless) si les équipes de direction n'ont pu saisir ce que représente la coopération*" [26]. Il s'agit donc pour lui au-delà des statuts coopératifs de mettre du sens dans les coopératives. Son analyse des coopératives est une conséquence de son analyse de Marx. Alors que, d'une part, l'URSS représente le collectivisme d'État et que, d'autre part, le capitalisme occidental libéral pousse à l'entrepreneuriat individualiste, le coopérativisme apparaît comme une solution intermédiaire permettant aux individus de réfléchir collectivement à leur travail. Ainsi les liens de subordination, les prises de décision, la question de la propriété mais aussi le projet politique, la redistribution des richesses, l'organisation du travail et les écarts de salaire sont clarifiés dans les statuts et la structure d'une coopérative. L'ensemble de ces pressions ne sont pas nécessairement intéressantes à notre analyse, mais elles révèlent une manière de faire sens collectivement face au monde capitaliste dans un projet politique de produire autrement. Un élément clé pour les porteur-euses de projets associatifs réside en effet dans ce décalage par rapport aux moyens de production classique. Ses analyses socio-économiques hétérodoxes sont particulièrement adaptées au secteur de l'ESS où le fonctionnement relève :

- dans les coopératives d'une volonté anticapitaliste de réappropriation de l'outil de production,
- dans les associations de développer des activités non marchandes telles que les activités sociales.

C'est dans la troisième partie "Sociologie" de son ouvrage qu'H.Desroche explique son quadrilatère dans le chapitre 16 *"La démocratie coopérative*". Nous pouvons noter d'ores et déjà le lien établi dans l'analyse de Desroche entre sociologie et pouvoir, les prises de décision démocratiques incombant aux quatre groupes. L'auteur y décrit successivement "*ses quatre populations*" représentant les coins du quadrilatère, puis les "*clivages et hypothèques*" et enfin les "*animation et coopération*". Cet outil pédagogique permet d'identifier les différents rôles et pouvoirs des quatre groupes d'une coopérative. Les rôles se trouvent au sommet du

[26] Ibid. p.349

quadrilatère. Ils sont décrits de manière figée. Les dynamiques et tensions apparaissent dans la schématisation de ruptures. Ainsi, il est envisageable de lire ce quadrilatère comme une photographie à un instant T d'une structure où les quatre groupes agissent comme une pondération des pouvoirs. Son ouvrage est largement documenté par des exemples français, du "tiers-monde" ou de l'ensemble de l'URSS datant des années 1970.

La démocratie un lien évident entre coopératives et associations ?

Dans son ouvrage, H.Desroche démontre que les tensions inhérentes à un projet coopératif sont souvent liées à un défaut de démocratie dans le groupe. Pour H. Desroche,

"Le pont aux ânes de la démocratie coopérative est précisément d'obtenir des communications, voire des convergences entre ces quatre pôles. On sait maintenant qu'un tel fonctionnement ne va pas de soi" [27].

"*Partout et toujours les coopératives ont éprouvé des difficultés à conserver la pleine vigueur de leur base démocratique*" [28].

Ce fonctionnement démocratique des coopératives est pour H.Desroche un des fondamentaux pour faire entreprise "autrement" et sortir des logiques capitalistes. La démocratie permettrait à chacun.e d'être partie prenante du projet et de rendre autonome les salarié.es-coopérateur.ices. H.Desroche rejoint ainsi la culture autogestionnaire des années 70. Il se rapproche de la pensée de Cornélius Castoriadis sur le fait que ce sont les hommes d'une société qui construisent leurs propres règles. C.Castoriadis pense la démocratie et l'autonomie comme un projet politique. Comme nous l'avons vu, les statuts associatifs offrent une possibilité de fonctionner démocratiquement.

Comme les coopératives, les associations sont des structures où les enjeux de pouvoir sont collectifs et donc des laboratoires de démocratie. C'est notamment dans ce sens que l'utilisation du quadrilatère de Desroche pour les associations prend tout son sens. Son quadrilatère est d'ailleurs souvent utilisé par les associations pour clarifier les rôles et l'implication des différent.es acteur.ices,

[27] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme.

[28] Ibid. citation ACI XXIVème Congrès. Hamburg, 1969. p.340

permettre de réinterroger les projets politiques, opérationnels et stratégiques, tout en questionnant les tensions et communications possibles entre les différents groupes.

2.1.2. Présentation du quadrilatère de Desroche

Le quadrilatère de Desroche permet la description des quatre postes d'une coopérative : Manager, Sociétaire, Administrateur et Employé et de dépasser les difficultés de démocratie dans les structures. Yves Cariou, dans son article de 2021, "*Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative"* [29], pose entre chaque sommet les trois projets nécessaires selon lui à la dynamique des structures de l'ESS : le projet politique, le projet stratégique et le projet opérationnel. Nous reprendrons ces trois termes pour montrer les dynamiques.

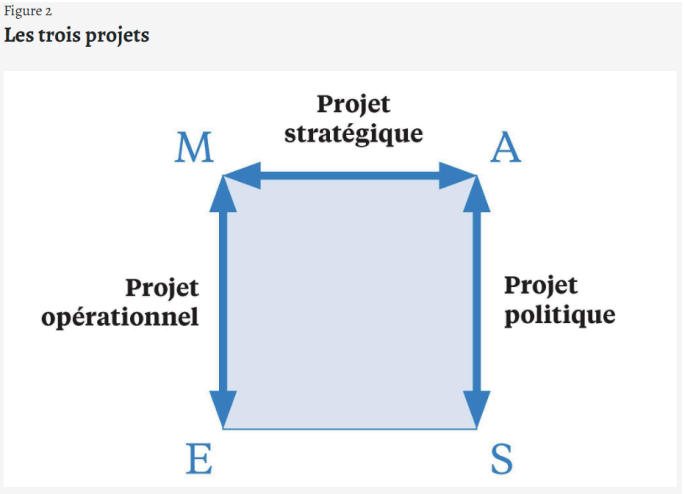
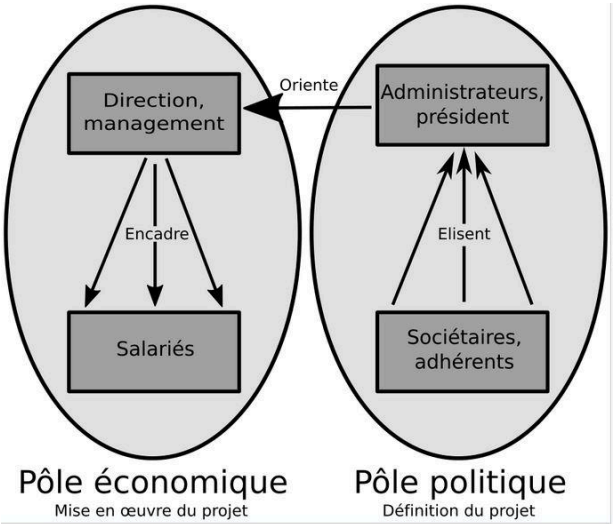


Fig 1. Quadrilatère de Desroche d'après Cariou Yves, 2021

[29] Cariou, Yves. 2021. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative ». *RECMA* N° 360 (2): p.45



Pôles et interdépendances dans le quadrilatère de Desroche

Fig 2. Pôles et interdépendances dans le quadrilatère de Desroche d'après Wikipédia [30]

S représente les Sociétaires. Ils ont acquitté leur part sociale. Lorsque leur nombre est très important, H.Desroche précise qu'ils se divisent en sous-groupes ou sous-assemblées. Ils portent le projet politique dans le sens où leur adhésion induit une participation aux décisions de la coopérative. Il est intéressant de noter que H.Desroche travaille aussi bien sur les coopératives de production que de consommation. H.Desroche, comme Jo Freeman [31], alerte sur la taille comme une éventuelle difficulté à la prise de décision collective. Une taille raisonnable de la structure peut d'ailleurs être un facteur de succès dans l'expression démocratique.

A représente l'Administration, le Conseil d'Administration (CA). La démocratie directe étant complexe lorsque la coopérative devient plus importante. "*L'assemblée délègue donc ses pouvoirs à un conseil d'administration"* restreint et élu pour les représenter dans leur prise de décision. Le CA soumet au vote de l'assemblée des sociétaires les décisions lors de l'Assemblée Générale (AG). Le CA est considéré par les Managers comme leur employeur. Il peut aussi être personnifié par un personnage de type "PDG" personnifiant ainsi le pouvoir de la structure. C'est l'organe possédant le pouvoir législatif et le projet stratégique.

[30] Quadrilatère de Desroche dans Wikipédia. 21 janvier 2026. https://fr.wikipedia.org/wiki/Quadrilatère_coopératif

[31] Freeman, Jo. 1970. « La Tyrannie de l'absence de structure ». *infokiosque.net*.

M représente les Managers [32], les gérant.es d'une coopérative. Ielles sont détaché.es à temps partiel sur des tâches d'administration ou de gestion des ressources humaines. De manière individuelle ou collective, les gérant.es sont nommé.es temporairement pour un mandat de gestion. Ielles représentent ainsi la technostructure, telle que Henry Mintzberg, professeur de management, la définit. La technostructure comprend l'ensemble des analystes et experts qui réalisent des tâches administratives de planification et de contrôle [33]. Selon H.Desroche, les managers pourraient se concentrer sur le développement de la coopérative et en oublier le projet politique. Cette technostructure ne répondrait donc plus qu'à la seule volonté du profit. Leur pouvoir exécutif repose sur un certain nombre de compétences et temps disponibles pour développer ces compétences. Ils développent le projet opérationnel proposé par Y.Cariou.

E représente les Employés de la coopérative. Ils sont salariés. Selon la lecture marxiste de H.Desroche, ils feraient "*passer leurs intérêts syndicaux de leur position professionnelle avant leur intégration à la coopérative*" [34]. Ils sont soumis à l'autorité des managers comme dans n'importe quelle entreprise. Il est entendu que dans la situation d'une coopérative, les employés peuvent avoir la double qualité de sociétaires. C'est l'essence même des coopératives.

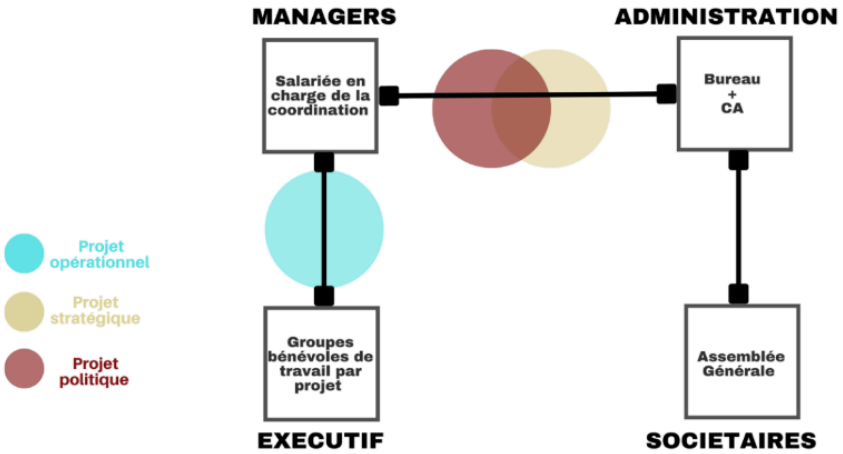
2.2. Les quatre groupes en présence, leur intérêt et leur participation au travail associatif à la Cambuse

Pour notre analyse, nous allons transposer ces quatre groupes à l'association "Initiatives Citoyennes" qui porte la Cambuse. Nous prenons notamment exemple sur le rapport d'étude de 2022 de l'INJEP [35], *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*, coordonné par A.Artis et P.Urvoa. Ce rapport utilise le

[32] Nous garderons le vocabulaire qu'Henri Desroches utilise de manière genrée masculin et utiliserons les termes contemporains équivalents de manière non genrée avec l'écriture inclusive.
[33] Mintzberg, Henry.1982. *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
[34] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme. p.338.
[35] Artis, Amélie, et Philippe Urvoa. Novembre 2022. *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*. INJEP Notes et Rapports Rapport d'étude. p.55-57

quadrilatère de Desroche pour "*modéliser à un moment donné (approche statique) les déséquilibres dans la répartition des pouvoirs par rapport à un modèle associatif équilibré et souvent utopique*." [36]

FIGURE 15. SECOND CAS DE GOUVERNANCE SELON DESROCHE



Source : Artis, Urvoa, 2022. Inspiré par Desroche (1976)

Fig 3. Second cas de gouvernance selon Desroche d'après Artis, Urvoa 2022

Il s'agit ici de montrer les équilibres et déséquilibres nécessaires pour surpasser certaines tensions notamment dues à la salarisation. L'identification précise et approfondie des groupes permettra de comprendre les dynamiques en termes de projets (comme évoqué par la Figure 3 du rapport de A.Artis et P.Urvoa). Voici les quatre groupes identifiés dans l'analyse de la Cambuse :

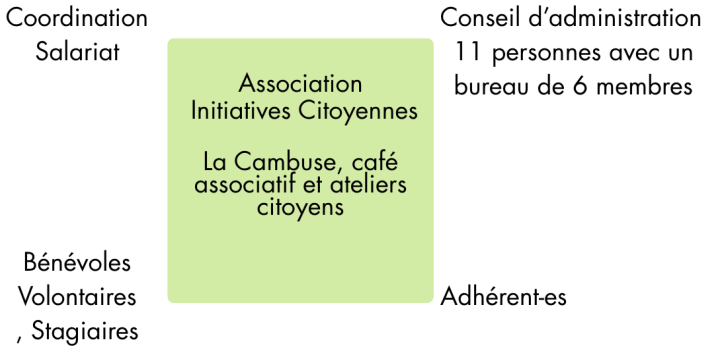


Fig 4. Quadrilatère de Desroche appliqué à la Cambuse. Source : création personnelle

[36] ibid. p.55.

- les Adhérent-es qui consomment au café associatif et participent aux activités proposées
- Le CA, Conseil d'Administration élu de 11 membres
- La salariée : mon poste de coordination
- Les bénévoles opérationnels soutenus par des volontaires et stagiaires

Les deux "quadrilatères" suivants permettent de comprendre le changement de l'association "Initiatives Citoyennes" d'une entreprise associative marchande à une entreprise associative partenaire. Ils s'appuient sur les lectures de :

- M.Hély sur les entreprises associatives marchandes et les entreprises associatives partenaires
- Y. Cariou qui utilise le quadrilatère et surtout définit les 3 projets
- A.Artis et P.Urvoa qui, dans leur dossier sur la première salarisation dans une association, proposent une triangularisation pour la situation des porteur-euses de projet [37].

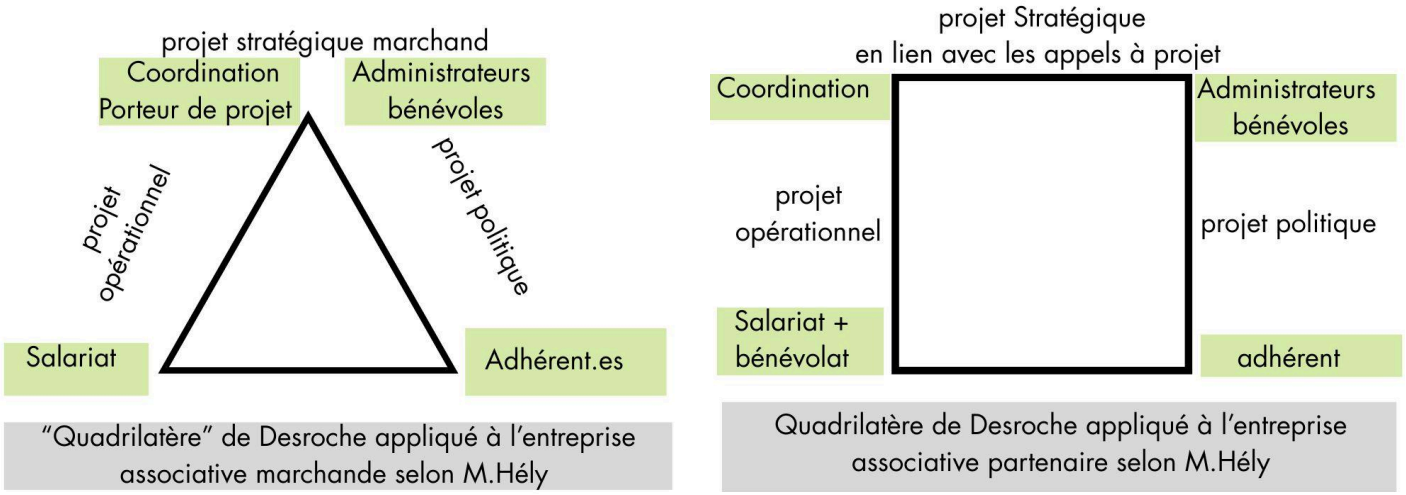


Fig.5 Proposition de deux quadrilatères appliqués au concept de M.Hély. Source : création personnelle

La question de la place de la coordination en lien avec le collectif de bénévoles apparaît modifiée par la salarisation d'une autre personne que la fondatrice.

[37] Artis, Amélie, et Philippe Urvoa. Novembre 2022. *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*. INJEP Notes et Rapports Rapport d'étude. p.56

Avant de rentrer dans les détails des différents groupes, il est important de préciser les projets politique, opérationnel et stratégique en cours actuellement à la Cambuse à la manière de Y.Cariou :

- Dans le cadre d'une association idéale, le projet politique devrait être porté par l'Assemblée Générale qui oriente le projet stratégique puis le projet opérationnel. Dans le cas de la Cambuse, nous avons utilisé "créer du lien social" comme projet politique. Comme nous l'avons vu, il s'agit d'un discours consensuel ne nécessitant pas de débat ou de remise en question. Ce concept large et convenu permet à tous les acteurs de faire vivre cette mission. Il est intéressant de noter que le lien social est partout dans une organisation collective.
- Le projet opérationnel est l'ouverture du café et la tenue d'ateliers citoyens avec toutes les activités sous-jacentes : ménage, communication, jardin, aménagement, gestion des stocks...
- Le projet stratégique est le maintien de l'emploi et donc les charges de ressources humaines et financières.

2.2.1. Les adhérent.es entre consommateur-rices, bénéficiaires et potentiels bénévoles

A la Cambuse, les adhérent-es représentent les sociétaires du quadrilatère de Desroche. Il est intéressant de noter que parmi les coopératives étudiées par H.Desroche en 1976, il y a les coopératives de consommation. Les sociétaires y sont des consommateurs. Une particularité des cafés associatifs est que les adhérent·es constituent le principal vivier de bénévoles opérationnels. La plupart des bénévoles ont d'abord été adhérent-es avant de s'investir. Nous allons voir qui sont les adhérent-es de la Cambuse pour mieux comprendre la formation d'un éventuel collectif permettant de dépasser les tensions de la salarisation. Cette description s'appuiera sur :

- une analyse territoriale importante dans la configuration de la Cambuse : municipalité fractionnée et emplacement dans le centre-village du périurbain toulousain,

- une description de la fréquentation et des adhérent-es actuel-les permettant de dévoiler des positionnements différents face à cette entreprise associative entre les consommateur-ices, bénéficiaires et vie démocratique,
- des verbatims de freins à la participation aux activités de la Cambuse, qui permettent de comprendre les enjeux pour fonder un collectif.

Analyse territoriale

En 2024, les adhérent-es de la Cambuse viennent à 66% de Portet.

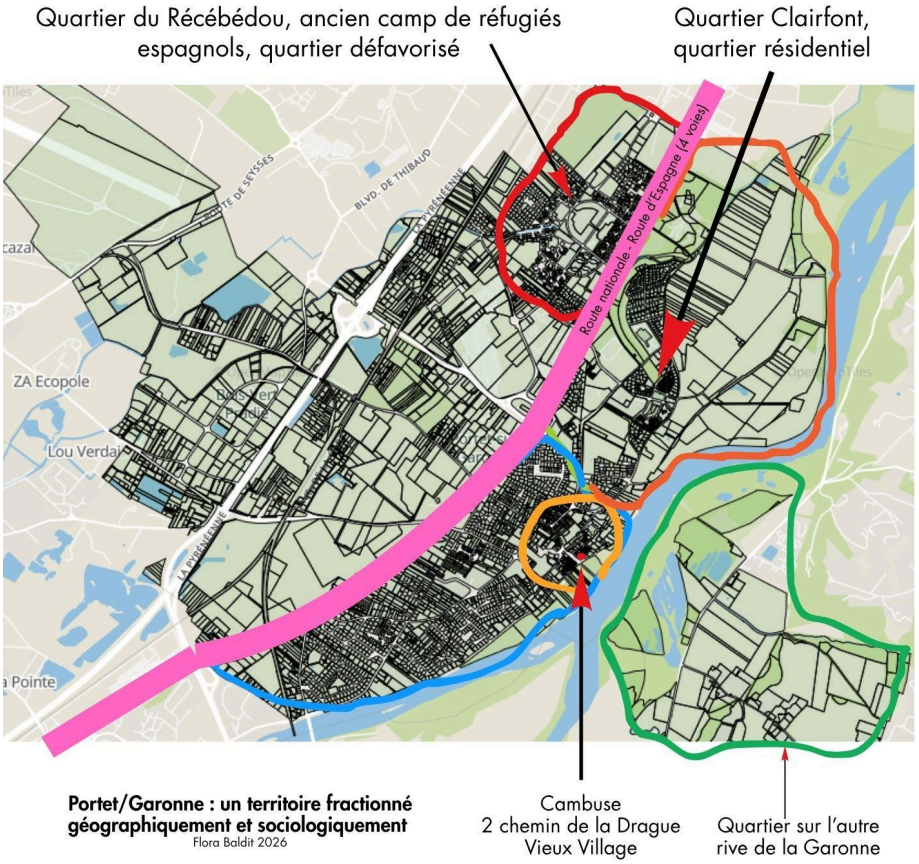


Fig 6. Carte de Portet-sur-Garonne : un territoire fractionné. Source : création personnelle

La Cambuse se situe dans le centre-village à proximité du ramier qui longe la Garonne. Les adhérent.es de la Cambuse sont en majorité des habitant-es de Portet-sur-Garonne, qui vivent dans le centre-village et les quartiers résidentiels. Les familles sont nombreuses notamment car la Cambuse possède une salle de jeu attirant les enfants en dessous de 12 ans. Comme la carte le montre, Portet-sur-Garonne est un territoire fracturé géographiquement et sociologiquement. La route nationale (route d'Espagne 2x2 voies), le centre commercial, la Garonne, la voie ferrée et l'autoroute fractionnent le territoire en quartiers. Le quartier du

Récébédou, ancien camp de réfugiés espagnols, concentre les logements sociaux de la ville. Ce quartier a une forte identité. Ainsi, une enquête menée par des étudiants d'assistante sociale en 2024 a montré que dans le quartier du Récébédou, qui concentre les populations les plus fragiles, le sentiment d'appartenance à Portet-sur-Garonne est très peu développé. A la Cambuse, le nombre d'adhérent-es habitant le Récébédou est très faible. L'éloignement géographique ne jouant pas favorablement à l'implication des habitant-es de ce quartier populaire. Si la volonté du projet politique était d'ouvrir la Cambuse à plus de mixité sociale, ce serait des ponts avec le Récébédou qui devraient être envisagés. Selon les sensibilités des membres du CA, cette question de l'ouverture au plus grand nombre et la volonté de mixité sociale est plus ou moins prégnante. L'enjeu territorial de la fracture sociale est notamment travaillé dans le partenariat avec Territoire Actif, association d'insertion socio-professionnelle située au Récébédou, et la labellisation Espace de Vie Sociale avec la CAF. Même si la Cambuse n'a pas d'outils statistiques précis sur les catégories sociales, cette approche territoriale montre une certaine aisance financière de ses adhérent-es.

Le prix des cotisations est un exemple pour montrer comment un "entre-soi" de personnes financièrement à l'aise s'est construit. Avant juin 2025, la seule manière de consommer à la Cambuse nécessitait une adhésion de 10€ à l'année par foyer. Ce tarif n'était alors pas considéré comme un frein d'utilisation. L'idée était aussi d'impliquer les personnes financièrement dans le projet via ce tarif. Néanmoins, la mise en place d'une cotisation par passage de 1€ par foyer a permis de régulariser une situation ingérable au quotidien lorsqu'il s'agissait de vendre un café, une crêpe et… une adhésion obligatoire de 10€. Une précision sur des aspects juridiques permet d'éclaircir le propos. Personne ne dispose de la licence 3 actuellement sur les membres de l'association. L'association ne doit donc vendre qu'à des adhérent-es (en dehors des cinq débits de boisson/an sur autorisation de la mairie). Le frein de la cotisation a donc été levé en juin 2024.

Analyse de la fréquentation

Le nombre d'adhérent-es varie selon le nombre d'activités proposées à la Cambuse. La plupart viennent pour des activités spécifiques : le repas des familles, les concerts, les soirées jeux, l'atelier des écrivains... Il n'y a pas d'adhérent-es régulier-es qui utilisent le café. Les éventuelles personnes qui viendraient

régulièrement sont souvent intégrées dans les équipes de bénévoles et s'investissent dans la Cambuse. Les activités qui fonctionnent le mieux se situent sur des horaires de soirées et le samedi ce qui montre l'utilisation du lieu dans cette ville périurbaine par des personnes en emploi. De plus, les activités qui ont le plus de participant-es sont celles mises en place depuis plusieurs années (soirée jeux…).

La fréquentation est aussi soutenue par l'emplacement de la Cambuse. Située proche des bords de la Garonne, de son aire de jeux, d'une ferme pédagogique, du nouveau jardin pédagogique inclusif, d'une remontée pour les kayakistes et des jardins partagés, la Cambuse reçoit aussi des personnes de passage venant des communes alentour pour profiter de ce cadre naturel attractif. Le centre culturel est à 50 mètres, la médiathèque à 100 mètres, le café associatif est dans le vieux village de Portet. L'accès y est facile en voiture, vélo, bus et à pied.

Ces remarques questionnent directement le projet politique mais aussi le projet opérationnel puisque les adhérent-es "consomment" la Cambuse pour des projets spécifiques. La mobilisation pour le projet politique dans son ensemble reste difficile.

Adhérent-es et projet politique ? Consommateur-rices ou bénéficiaires ?

D'une part, beaucoup d'adhérent-es s'apparentent à des consommateur-rices. Les adhérent-es participent peu à la vie association. Une seule Assemblée Générale par an est organisée et peu d'adhérent-es y participent. C'est par leur soutien financier qu'ielles montrent leur attachement et agissent en faveur de la mission.

D'un autre côté, nous pouvons les considérer comme bénéficiaires car clairement, en participant à une activité de la Cambuse ou en venant au café, ielles développent leur lien social. Cette distinction révèle une pluralité de lectures de la mission de la Cambuse. Un bistrot de village en SARL n'est-il pas un endroit permettant de développer le lien social ? La spécificité du café associatif vient de sa gouvernance et de son critère de non-lucrativité.

En outre, les adhérent-es sont régulièrement invité-es à participer plus activement aux activités en devenant bénévoles. Néanmoins, comme H.Desroche

l'identifie pour les sociétaires des coopératives[38], l'implication des adhérent-es dans une association nécessite une réflexion et des outils pédagogiques : une volonté politique. Nous reprendrons cet aspect dans la troisième partie de ce mémoire.

Les freins à la fréquentation de la Cambuse

Avant de s'impliquer davantage dans le projet, la plupart des bénévoles et des administrateur-ices sont d'abord des usager-es et des adhérent-es du lieu. Comprendre les freins à la fréquentation permet donc aussi de mieux comprendre certains freins à l'implication dans le projet. A la manière de H.Desroche, cette analyse des freins d'utilisation permet de comprendre les fractures entre les adhérent-es et le projet politique, et donc de manière consécutive les fractures entre les bénévoles opérationnels et le projet politique.

À mon arrivée en poste, j'ai senti une certaine défiance envers la Cambuse parmi certain-es habitant-es. En discutant avec les personnes, certains freins à l'entrée dans le lieu reviennent régulièrement. Le passage du "pont des ânes" pour reprendre l'expression de H.Desroche se trouve notamment dans la communication. Voici les perceptions qui ont été remontées et montrent certains freins :

- *"les mangeurs de graines"*. l'étiquette écologique de la Cambuse a pu freiner certain.es habitant.es par ses aspects moralisateurs.
- "*mais vous faites-quoi à la Cambuse ?*", un manque de clarté du projet pour les habitant-es**.** La juxtaposition du vocabulaire Café et associatif ne va pas de soi. Il allie un aspect marchand avec une dimension sociale de non profit. Par ailleurs, pour certaines personnes, un café associatif est le café d'une association qui a un autre objectif. Le café ne peut pas être une association. Pour ces personnes, le café est peut-être le café du club de Rugby ou d'autres associations ? Son accès ne leur est donc pas autorisé. Depuis 2024, la communication a permis de baisser le frein de la compréhension. Le bouche-à-oreille permet aussi d'amener de nouvelles personnes à pousser la porte. Néanmoins les familles du Récébédou qui utilisent régulièrement le parc du Ramier juste à côté de la Cambuse ne se sentent pas attirées par ce projet.

[38] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme. p.340.

- *une décoration soignée.* L'aménagement mis en place par la fondatrice et le collectif au départ du projet fait de ce lieu un écrin de convivialité. Des matériaux de récupération ont été utilisés. Cet espace peut être considéré comme un lieu engagé dans la transition écologique. Cette caractéristique "voyante" peut induire certaines personnes à considérer le lieu pour les "riches".
- *un café associatif vécu comme une concurrence pour le bistrotier.* A l'origine du projet, la Cambuse a été perçue comme une concurrence au "Café Paul" sur la place du village (à 200 mètres de la Cambuse). L'équipe de la fondatrice a œuvré pour installer un climat de confiance avec ce commerce. L'association adhère à l'Association des Commerçants Portésiens et est investie dans les activités menées pour dynamiser l'économie du centre-village. Cette tension est désormais moins importante, l'activité café étant moins développée par le nouveau gérant du "Café Paul" qui accentue l'offre gastronomique et diminue l'aspect bistrot. Cet enjeu est directement liée à la salarisation et au modèle de l'entreprise associative marchande tel que M.Hély [39] la décrit.
- *la question des prix.* L'accessibilité à utiliser le café est aussi lié aux prix proposés. Sur cette partie, le CA est vigilant à ne pas les augmenter. La marge prévue est de 2,5 entre le prix d'achat et de vente, mais selon les produits, la marge se situe entre 1,7 à plus de 10. Sur l'année 2025, la marge a été de 2.3. Les produits sont souvent proposés en deux gammes : une gamme industrielle et une autre artisanale. Pour les activités menées par des bénévoles, en dehors de l'adhésion à l'année, le prix des ateliers est souvent libre.
- *C'est toujours fermé!* Le manque d'horaires d'ouverture freine aussi la participation des habitant-es.
- *l'entre-soi et le tissu "rural".* Clivage classique des installations de projet dans l'ESS, la Cambuse a pu être considérée comme un lieu alternatif pour de "nouveaux" périurbains diplômés. Les valeurs inhérentes au projet politique peuvent être considérées comme des valeurs de personnes "urbaines", ayant des moyens. Il est intéressant de noter qu'aucun membre du CA n'est

[39] Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.p.113

originaire de Portet-sur-Garonne. A la manière des néo-ruraux dans les campagnes, les membres fondateurs ont pu être perçus comme des “donneurs de leçons”. Les questions autour de cet “entre-soi” sont parfois abordées de manière indirecte lors des conseils d’administration avec des leviers pour rendre le lieu plus inclusif :

- au sujet des prix ou des menus à choisir. Les administrateur-ices actuel-les ont à coeur d’être le plus inclusif possible,
- à travers des partenariats de la solidarité ou du handicap sur le territoire,
- par le biais d’une programmation simple et diversifiée,
- par un accueil de bénévoles permettant notamment à des personnes isolées de se sentir utiles et entourées.

Décrire les adhérent-es a donc permis de relever les freins d’utilisation au café associatif, de questionner le projet politique et sa lisibilité pour une entreprise associative et de placer l’objet d’étude dans un contexte de fractures sociales et territoriales. Cette description questionne aussi la dimension démocratique du projet associatif et la vitalité du collectif que nous reprendrons dans la troisième partie.

2.2.2. Le bénévolat à la Cambuse entre travail et projet politique

Afin d’assurer sa mission de création de lien social, son projet opérationnel et sa gouvernance, le bénévolat est nécessaire dans les cafés associatifs. Aussi, il convient de reprendre les définitions et les représentations derrière le terme de bénévolat. Les travaux de sociologues montrent qu'il peut être interprété comme un don, une forme d'engagement politique militante, une activité émancipatrice dans le champ de l’éducation populaire ou encore une activité productive proche du travail. Analyser l’historique et les concepts sous-jacents à ces conceptions permet de comprendre les éventuelles tensions entre la salariée et le collectif de bénévoles notamment à travers les différents projets politique, stratégique et opérationnel. Cette spécificité est importante dans l’utilisation du quadrilatère de Desroche, car le bénévolat occupe une position différente de celle des salarié·es au sein de l’organisation.

Définition légale : la liberté au cœur de la distinction entre salariat et bénévolat

L'étymologie du terme bénévole provient du latin *benevolus*, signifiant « bienveillant » ou « dévoué ». Il provient des branches historiques liées à la religion et au don.

Aujourd'hui, le Conseil économique, social et environnemental [40] définit le bénévolat comme "*l'action de la personne qui s'engage librement, sur son temps personnel, pour mener une action non rémunérée en direction d'autrui, ou au bénéfice d'une cause ou d'un intérêt collectif* ». Dans un rapport disponible sur le site du ministère du travail, le bénévolat rejoint non seulement une action mais une activité voir même un travail. "*Il n'existe pas de définition légale du bénévolat. D'après la jurisprudence, le bénévolat désigne « l'exercice d'un travail, d'une activité ou la fourniture d'un service, à titre permanent ou occasionnel, à temps plein ou à temps partiel, par une personne envers autrui, spontanément et donc de plein gré, sans aucun lien de subordination juridique et sans aucune contrepartie financière. »* [41].

Au niveau légal, les caractéristiques de ce statut sont donc :

- l'absence de rémunération,
- l'absence de lien de subordination, une liberté d'entrée et de sortie,
- le respect des statuts et règles d'hygiène et sécurité (notamment dans les cafés associatifs).

Certains aspects de ces définitions interrogent directement les liens entre le projet opérationnel (ouvrir le café), le projet stratégique (gestion budgétaire et possibilité de développement) et le projet politique (faire du lien social). Ils questionnent notamment notre méthodologie d'utilisation du quadrilatère de Desroche et donc de transfert d'un modèle coopératif à un modèle associatif. Ainsi, les bénévoles opérationnels remplacent les salariés et les bénévoles administrateurs, les administrateurs dans le quadrilatère de Desroche.

---

[40] Conseil économique social et environnemental. Juin 2022. Rapport Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté. p.4. *https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/2022/2022_09_engagement_cohesion_citoyennete.pdf*

[41] Ministère du Travail et des Solidarités "Recourir au bénévolat | Guide pratique à l'usage des organisateurs de grands évènements sportifs". 2022. https://travail-emploi.gouv.fr/recourir-au-benevolat-guide-pratique-lusage-des-organisateurs-de-grands-evenements-sportifs

La question de la liberté des bénévoles est revenue dans tous les entretiens. Les coordinatrices des différents projets rencontrés insistent toutes sur la nécessité de préserver le caractère volontaire de l'engagement bénévole, en évitant toutes formes de contraintes. C'est bien dans cette liberté d'agir ensemble de manière conviviale que réside l'attractivité du bénévolat dans un café associatif.

Pour mieux comprendre la spécificité du bénévolat, S.Cottin-Marx dans *Sociologie du monde associatif* [42] distingue deux courants : le bénévolat venant de la charité, et le bénévolat militant. Bien que ces deux courants naissent à la fin du 19ème, il est intéressant de noter que l'utilisation du mot bénévole apparaît après la seconde guerre mondiale pendant les 30 Glorieuses.

Le bénévolat comme don

D'un côté le courant religieux représente les personnes investies dans des mouvements de solidarité hérité de la charité chrétienne. Le vocabulaire associé à ce courant est souvent le "don de soi". On retrouvait ce type de bénévolat dans les associations médico-sociales et de solidarité. Il s'agit d'aider son prochain. En utilisant cette conception de "don de soi", Estelle Durand dans son article "L*e bénévolat, un temps social au service de la solidarité*"[43] montre que le bénévolat est passé de la charité chrétienne (norme sociale imposée par la religion) à l'altruisme. Cet altruisme repose, pour cette sociologue, sur la morale sociale, la solidarité sociale telle que Emile Durkheim la décrit dans "*De la division du travail social"* en 1893 qui permet de renforcer la cohésion sociale. Par ailleurs, elle associe l'émergence du temps bénévole avec celui du temps de travail et du temps de loisirs. Ainsi l'activité bénévole se distingue du temps de travail tel qu'il a été construit avec la division du travail capitaliste. Elle oppose le temps de loisirs, symbole de la société de consommation, au temps de don bénévole. Il s'agit d'un temps pour les autres, pour la communauté. *"Le temps de bénévolat occupe une position spécifique (...) entre l'activité pour soi et l'activité tournée vers autrui*". Néanmoins, la conception d'Estelle Durand occulte une autre grande part du bénévolat : celle représentée par le bénévole militant.

[42] Cottin-Marx, Simon. 2019. *Sociologie du monde associatif*. La Découverte. p.7-13
[43] Durand, Estelle. 2006. « Le bénévolat, un temps social au service de la solidarité ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, nº 302: 83.

Le bénévolat des militant-es

D'un autre côté, le bénévolat est aussi issu des mouvements ouvriers militants face aux inégalités sociales entre courants politiques et engagements dans la société. Ce type de bénévolat est plus souvent appelé militantisme. Il s'inscrit dans une volonté de changement politique, de transformation sociale. Jacques Ion dans *S'engager dans une société d'individus* [44] montre comment ce temps militant a changé de forme car les affiliations et les trajectoires d'engagement sont plus individualisées. Il s'interroge d'ailleurs à la fin de son ouvrage si ce n'est pas l'objectif même de l'émancipation : la liberté. Ce changement d'engagement est lié à l'atomisation de la société à partir de la fin des 30 glorieuses. L'auteur porte un intérêt positif au processus d'individuation qui met de l'avant la singularité de l'individu contemporain. L'individuation est selon lui plus importante que l'individualisme. "*L'individuation progresse, pas l'individualisme*" [45]. Pour J.Ion, cette individuation entraîne des manières différentes de gouverner les collectifs. La baisse de l'engagement politique sur toute une vie amène des difficultés d'acculturation des nouveaux membres dans les associations. Il insiste sur l'aspect électif des engagements individuels qui ne rencontrent plus les logiques collectives des grands mouvements du XXème siècle.

A la Cambuse, la multiplicité des profils d'engagement reflète des générations différentes de type d'engagement : de la personne "militante" qui a toute sa vie été bénévole dans le monde associatif ou syndical, à la personne "bénévole occasionnelle" qui ne s'est jamais engagée dans une association.

Le bénévolat dans l'éducation populaire

Au-delà de ces deux courants de don et militantisme, au XXème siècle, d'autres courants se sont développés. Par exemple, l'éducation populaire voit dans le bénévolat, activité libre, un rôle politique émancipateur. "*La puissance d'agir qui nous libère des passions tristes (dans un langage plus moderne nous parlons d'émancipation) est un acte de joie et d'amour qui repousse la haine et les rancœurs ou qui plus précisément transforme les affections négatives en force. Joie et amour*

[44] Ion, Jacques. 2012. *S'engager dans une société d'individus*. Individu et société. Armand Colin.

[45] Ibid. p.94

pouvant atteindre dans l'action collective la jubilation, la communion parfaite, Spinoza parlait de jouissance infinie de l'être" [46] explique Christian Maurel, sociologue de la culture et de l'éducation populaire.

Le processus proposé par l'association e-graine (voir figure ci-dessous) montre comment l'engagement citoyen permet de mobiliser les citoyen-nes pour des causes de transformation sociale.

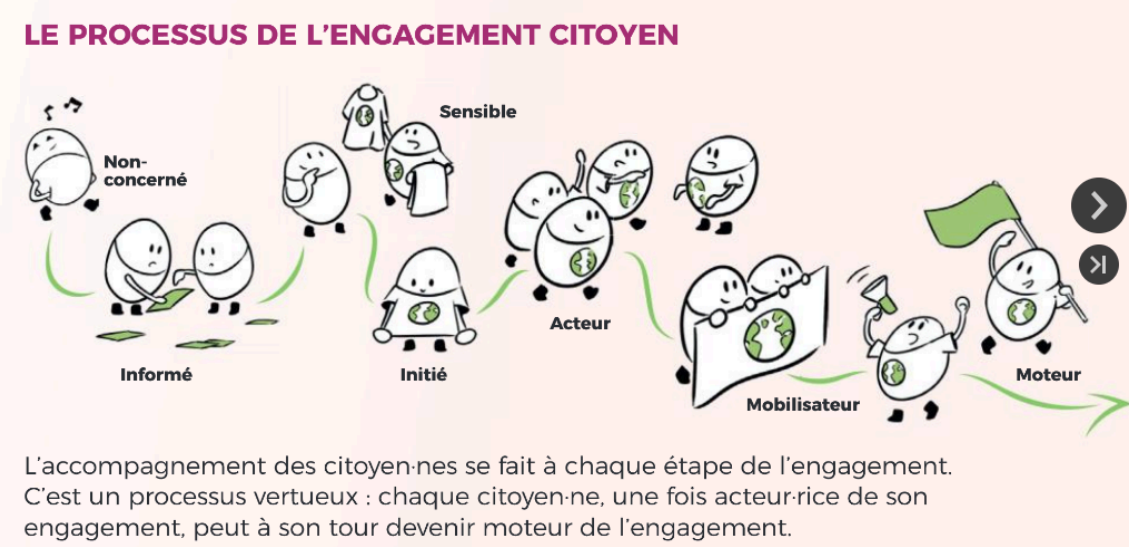


Fig. 7 Le processus de l'engagement citoyen d'après le projet associatif d'e-graine, association d'éducation populaire [47]

Cette conception rejoint la dimension émancipatrice que H.Desroche développe notamment avec l'aspect démocratique des coopératives.

Le bénévolat du travail caché ?

Pour Maud Simonet, dans *Engagement citoyen ou travail gratuit* [48], le bénévolat peut parfois être assimilé à du travail caché. De la même manière que Danièle Kergoat a dévoilé l'invisibilité du travail domestique genrée, M.Simonet montre comment le bénévolat peut aussi être considéré comme du travail gratuit notamment pour les catégories sociales moins favorisées. Le bénévolat remplace l'Etat Providence notamment dans des structures médico-sociales. Ainsi, elle questionne la non-subordination des bénévoles puisqu'ils ont des horaires, des

[46] Maurel, Christian. 2010. *Éducation populaire et puissance d'agir : les processus culturels de l'émancipation*. L'Harmattan. p.194
[47] Association d'éducation populaire e-graine. 2026. Rapport d'activité : www.e-graine.org
[48] Simonet, Maud. 2010. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* Travail et salariat. La Dispute.

tâches et le respect de certaines règles. Elle remet aussi en doute la liberté des bénévoles. Elle donne plusieurs exemples de bénévoles “manutentionnaires” et s'appuie sur l'exemple de la grève des bénévoles du Resto du Coeur. Pour elle, les limites entre travail salarié et travail bénévole sont poreuses. De la même manière que dans la thèse du don et contre-don de Marcel Mauss, les liens du bénévole avec l’association sont de l’ordre d’un lien de l’économie réciprocitaire. La reconnaissance des bénévoles, le fait que peu de personnes ne veuillent prendre leur place, notamment à la présidence des associations, empêchent de nombreux bénévoles de partir des structures. La liberté des bénévoles est donc, selon M.Simonet, toute relative. Elle conclut, il faut “*refuser que le bénévolat devienne, demain, synonyme d’engagement citoyen pour les catégories favorisées et de travail gratuit pour les autres*”.[49] Dans une entreprise associative, cette conception du bénévolat questionne grandement. Ainsi, les bénévoles sont-ils présents pour pallier un manque de ressources financières qui permettraient d’embaucher un autre salarié ? Il est certain qu’ils sont économiquement indispensables pour permettre la salarisation, et donc le développement du projet stratégique à la Cambuse et dans les entreprises associatives. Ou est-ce au cœur du projet politique que le bénévolat se trouve, à la manière de l’engagement dans les structures d’éducation populaire? Nous reviendrons sur les acceptions du mot travail pour démêler le poids de la salariée dans l’engagement bénévole.

Ces conceptions du bénévolat entre don, acte militant, éducation populaire et travail gratuit tissent une complexité pour appréhender les tensions à la Cambuse à l’intérieur :

- du projet politique, où le bénévolat considéré comme engagement citoyen permet la socialisation et les échanges
- du projet stratégique où le bénévolat peut être assimilé à une force productive et partage de savoir-faire
- du projet opérationnel comme production opérationnelle de l’ouverture du café.

Les bénévoles à la Cambuse au coeur des projets opérationnel et politique

[49] Simonet, Maud. 2010. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* Travail et salariat. La Dispute.

Dans le quadrilatère de Desroche, les employés représentent les personnes qui travaillent pour le projet opérationnel. Dans notre transposition du quadrilatère à la Cambuse, les employés de Desroche représentent les bénévoles opérationnels, le service civique ou encore les stagiaires. Nous écartons de notre réflexion le volontariat du service civique et des stagiaires qui sont de passage sur la structure et n'ont pas vocation à rester dans le collectif à la suite de leur mission. Aussi nous reprendrons, dans la partie CA, les administrateur-rices qui sont aussi bénévoles.

Les bénévoles peuvent être considérés comme des bénéficiaires ou des moteurs du projet politique "créer du lien social" mais aussi comme des travailleurs gratuits dans le sens où ils produisent de la valeur économique (considération partagée par M.Simonet).

Les bénévoles au coeur du projet politique

Les bénévoles de la Cambuse sont proches de la conception de l'éducation populaire. "Créer du lien social" passe notamment par la mise en action. Participer au projet de manière active permet de rencontrer des personnes, d'agir en mettant un sens à son action. Ainsi le bénévolat à la Cambuse est à l'intersection du projet politique et du projet opérationnel. Le projet politique se vit en action.

Les bénévoles au coeur du projet opérationnel

Bien entendu les bénévoles opérationnels sont au cœur du projet opérationnel. Pour reprendre H.Desroche, ils constituent les forces productives. Ils sont associés à la salariée dans le cas de la Cambuse dans la "production" : soirée, ouverture du café, atelier citoyen. Cette conception du bénévolat pourrait rejoindre celle de M.Simonet mais comme nous venons de le voir, le bénévolat fait partie de l'essence du projet dès le départ avec les ateliers citoyens.

Nous distinguerons 2 catégories de bénévoles mettant en oeuvre le projet opérationnel d'ouverture du café et atelier citoyen

- "les bénévoles opérationnels" assurent les tâches indispensables au fonctionnement quotidien de la Cambuse (service, cuisine, ménage, bricolage, jardinage, caisse, stock, fournisseur etc.),

- “les bénévoles animateurs”, qui contribuent principalement à la programmation d'activités et d'ateliers. Ces bénévoles s’investissent dans leur activité mais n’ont pas forcément vocation à rejoindre l’association de manière plus importante. La Cambuse s’appuie sur six animateur-ices.

Le manque de bénévoles opérationnels à la Cambuse est important. De nombreuses soirées ne trouvent pas assez de bénévoles opérationnels. Comme M.Simonet [50] le montre, la relative liberté des bénévoles laisse reposer le maintien des activités sur un nombre limité de bénévoles (2 ou 3) contraints d’assurer les soirées. Il questionne le collectif et la position de la salariée.

Pour conclure, cette partie sur le bénévolat opérationnel montre la complexité de fonctionner dans une organisation où plusieurs formes de travail co-existent. Le bénévolat peut être considéré comme une ressource ou comme le dessein du projet politique. A la Cambuse, la réflexion à ce sujet est en cours de discussion. Nous reviendrons dans la troisième partie sur les tensions entre le projet opérationnel et le projet stratégique, notamment en reconsidérant les conceptions du travail dans le monde associatif.

2.2.3. Le CA Conseil d’administration porteur du projet stratégique de maintien de l’emploi et garant du projet politique

Le CA organe de décision, responsabilités et projet stratégique

Un CA est un collectif de personnes élues en Assemblée Générale. Ce collectif doit mettre en œuvre le projet stratégique de l’association afin de soutenir les projets politique et opérationnel. Dans le cas de l’entreprise associative, et notamment du fait de l’historique de la Cambuse, le projet stratégique est le maintien de l’emploi. S.Cottin-Marx explique ce glissement ainsi : “*En poussant le trait, tout se passe comme si les mutations actuelles forçaient les associations à choisir entre l’emploi et le projet. Entre, d’une part, être de véritables « entreprises associatives » [Hély, 2009], aux dépens parfois de leur projet, et, d’autre part, faire le choix, comme*

[50] Simonet, Maud. 2010. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* Travail et salariat. La Dispute.

l'a fait la Cimade [Roman, 2008 ; Bourdeau et Cottin-Marx, 2015], de préserver leur projet politique, aux dépens de l'emploi" [51].

Nous allons voir qu'au-delà de cette fonction employeuse qui porte en grande partie le projet stratégique, le projet opérationnel interroge régulièrement le projet politique. Rejoignant ainsi les praxis de l'éducation populaire, c'est dans le choix des activités, les prix, l'adhésion… que se niche le projet politique.

Depuis sa fondation, le Conseil d'Administration de l'association "Initiatives citoyennes" est composé de 3 à 11 personnes. Actuellement, les 11 postes sont occupés même si certains membres pourraient être qualifiés de "fantôme" car i-elles sont peu présent-es aux réunions mensuelles. Le bureau est constitué de 6 postes de président.e et vice-président.e, secrétaire et vice-secrétaire et trésorier.e et vice-trésorier.e.

De nombreuses décisions sont validées en CA et le président prend la responsabilité de certaines décisions liées à sa fonction d'employeur. Par exemple, c'est le président qui a pris la décision, après concertation, de fermer la Cambuse lors des journées caniculaires pouvant mettre à mal la salariée, les stagiaires et le volontaire en service civique. Les embauches sont validées par au minimum un membre du CA, souvent le président. La délimitation n'est pas clairement établie entre les libertés de prise de décision et la discussion collective au CA. Néanmoins, le retour au projet politique est toujours de mise dans les situations problématiques. Si la prise d'initiatives de la salariée correspond au projet politique, le CA ne vient pas contredire cette initiative. Ainsi il est intéressant de noter que le projet politique se vit à travers des situations concrètes du projet opérationnel.

Le retour au projet politique vient aussi du projet stratégique. Ainsi la labellisation EVS (Espace de Vie Sociale porté par la CAF), nécessaire au maintien de l'emploi donc du projet stratégique, est souvent présentée comme une labellisation ne modifiant pas le projet opérationnel et politique de la Cambuse. La Cambuse "fait des activités de type EVS" depuis sa création notamment via les ateliers citoyens initiés par les adhérent-es.

[51] Cottin-Marx, Simon. 2019. *Sociologie du monde associatif*. La Découverte. .p.112

D'un projet informel à un projet structuré : la salarisation à l'oeuvre

Au départ, ce sont la fondatrice et des ami.es qui forment le CA. La plupart des actions qui impliquent des changements stratégiques ou des dépenses financières sont validées par le CA. Tant que la fondatrice était présente en tant que membre du CA puis comme salarié.e, les décisions et le mode de fonctionnement ne semblaient pas poser de nombreuses questions. Lors de mes rencontres avec les personnes investies dans le CA du départ, il semblait que le côté festif était le critère premier d'engagement. Les CA se déroulaient autour d'une auberge espagnole, il n'y avait pas toujours un ordre du jour. Cette informalité était la force de ce collectif. L'arrivée de nouveaux membres au CA moins proche de la fondatrice a nécessité la mise en place d'un ordre du jour en même temps que celle-ci quittait l'association. L'aspect informel était notamment visible au niveau de la présidence car ce poste a longtemps été porté par une amie de Mathilde mais qui n'assistait pas au CA. Cette précision montre le caractère peu démocratique de l'entreprise associative de départ.

Les fonctions employeuses étaient portées par la fondatrice du projet. Mais lors de l'entretien, elle révèle qu'elle a rapidement compris les responsabilités de cette fonction et les compétences nécessaires pour notamment remplir les fiches de paie. Cette tâche a été sous traitée à une association spécialisée. Ce dispositif est actuellement toujours en cours et soulage la salariée et les administrateur-ices de cette tâche.

Un CA soutenant pour la salariée

Le CA a dû faire face, avec le départ de Mathilde, à son rôle d'employeur de manière encore plus poussée. La conscience de la surcharge de travail pour une salariée à 35 heures a été révélée à au moins 2 reprises.

- lors du départ de Mathilde pour burn-out puis
- avec l'embauche d'une coordinatrice Noémie en 2023-2024 qui a fait remonter l'impossibilité de tout gérer sur un temps de travail de 35 heures et n'a pas continué à la fin de son CDD.

Désormais le CA, notamment son président en charge des ressources humaines, est très vigilant sur cet aspect de surcharge de travail. Le départ de

Mathilde, en tant que salariée, a engendré un dynamisme important du CA. Ses membres ont pris en charge de nombreuses tâches. L'amateurisme a laissé place à une professionnalisation des bénévoles.

Actuellement sur 11 administrateur.ices :

- 1 personne est l'élément moteur des bénévoles opérationnels. Elle est un pilier par sa présence quasi-quotidienne et forme toutes les personnes qui participent au projet opérationnel dans les activités de fonctionnement du café,
- 2 personnes sont des personnes ressources importantes pour la tenue de soirée,
- 3 personnes sont d'anciens bénévoles animateurs sur des activités hebdomadaires ou mensuelles,
- 4 personnes ont intégré le CA du fait de leurs compétences dans des domaines variés : culture, comptabilité, réduction d'énergie, appel à projet et lien avec la CAF.

De plus, les tâches suivantes ont été réparties dans le CA :

- Gestion RH, bilans financiers et représentation institutionnelle (le président)
- Représentation institutionnelle, projet EVS, déclaration en préfecture (Vice-présidente)
- Réservation des salles et réseaux sociaux (Secrétaire)
- Compte-rendu et adhésion (Vice-secrétaire)
- Sorties d'argent et lien avec le comptable, impôt (Trésorier)
- Entrées d'argent et gestion du logiciel de caisse (Vice-trésorière)

Une commission de 3 membres du CA soutient la salariée dans la programmation. Composé de personnes investies dans le projet opérationnel et dans le projet politique, ce groupe "programmation" permet de valider les activités. Si certaines activités remettent en cause le projet stratégique ou politique, elles sont discutées en CA. La délégation de ce pouvoir décisionnel est discuté chaque année en CA.

La salariée au CA?

Les rôles d'administrateur-ices, comme dans une coopérative, sont tenus par des bénévoles. Il est intéressant de noter que la salariée ne peut pas avoir droit de vote au CA. Alors que dans les coopératives, la double casquette de salarié-e-coopérateur-ice permet le cumul. A.Artis et P.Urvoa montrent que la place du salarié au sein du CA est fonction de son poste de travail. Ainsi les coordinateurs font souvent partie des CA alors que les fonctions supports (animation, administratif…) sont moins invitées dans ces instances [52]. De la même manière H.Desroche dénonce l'éventuelle distance entre des Administrateurs "hors-sol" avec les Managers.

A la Cambuse, la salariée (moi-même) participe activement aux réunions du CA. J'établis une partie de l'ordre du jour, en proposant toujours aux membres du CA de signaler leur point à rajouter, et mène parfois les séances de CA. Ce temps n'est pas du temps bénévole mais bien décompté comme un temps de travail. Cette considération permet à toute l'équipe du CA de pouvoir poser des questions sur l'opérationnalité des discussions et à moi de faire remonter des enjeux du terrain. C'est un enjeu important des associations, dont les administrateur-ices ne sont pas tous.tes dans le projet opérationnel.

2.2.4. La salariée coordinatrice entre responsabilité et délégation

Nous avons déjà vu plusieurs aspects importants dans notre démarche de clarification sur le rôle de la salariée dans le soutien au collectif bénévole :

- le poids financier que fait peser la salarisation sur l'association et sur son projet stratégique;
- la centralité de ce poste. La connaissance de l'ensemble des processus à l'œuvre à la Cambuse, du projet opérationnel et stratégique induit une forme de pouvoir. Nous reprendrons cet enjeu dans la troisième partie;
- la charge de travail importante de ce projet et de sa mise en œuvre qui nécessite du soutien de la part du collectif. La plus importante difficulté à la Cambuse est le manque de bénévoles opérationnels;

[52] Artis, Amélie, et Philippe Urvoa. Novembre 2022. *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*. INJEP Notes et Rapports Rapport d'étude. p.26

- la modification de la fiche de poste d'animatrice à coordinatrice montre que c'est bien dans l'opérationnalité que les membres du CA imaginaient le poste. Mais la volonté de ne pas faire travailler la salariée après 21h amène une nécessaire prise en charge par les bénévoles opérationnels.

La description des quatre groupes de la Cambuse à la manière de H.Desroche montre que l'association porte des enjeux présents dans de nombreuses entreprises-associatives : reproduction sociale entre bénévoles opérationnels et bénévoles administrateurs, difficulté de communications interne et externe, focalisation sur le projet stratégique de salarisation au détriment du projet politique, un décalage entre projet opérationnel et projet stratégique… Nous allons reprendre trois quadrilatères permettant de décrire la Cambuse à des moments différents ou dans des situations qui pourraient se produire. Ces fractures interrogent directement la coordination mais aussi le collectif.

3. Tensions et équilibres à l'aide de du quadrilatère de Desroche

Avant d'identifier des ruptures dans le projet de la Cambuse, il est intéressant de reprendre les tensions proposées par H.Desroche à l'aide de son quadrilatère entre les Managers, les Administrateurs, les Employés et les Sociétaires d'une coopérative [53].

[53] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme.p.337

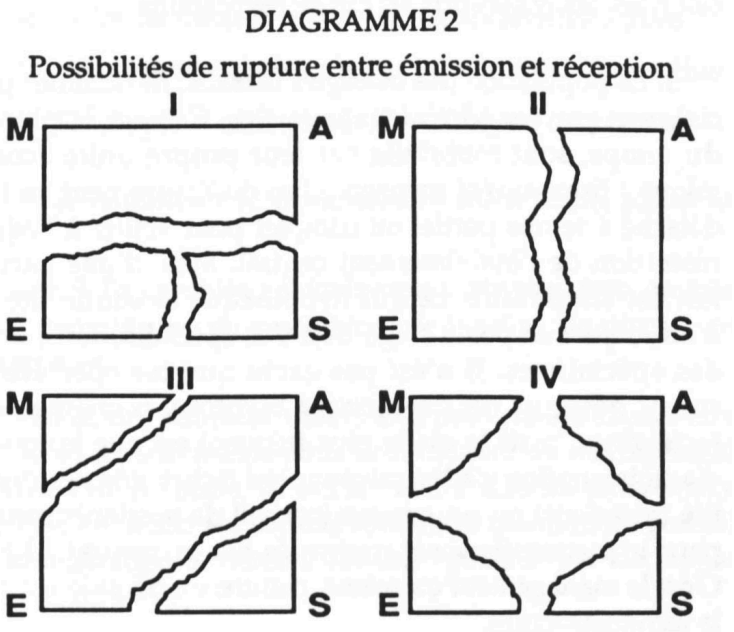


Fig 8. Le quadrilatère de Desroche d'après Desroche, 1976

H.Desroche propose plusieurs clivages et tensions pouvant apparaître dans les coopératives. Des divisions apparaissent alors dans le quadrilatère entre les quatre parties prenantes.

La première possibilité de rupture (Diagramme I) est analysée avec l'appui d'un rapport de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) de 1969 qui se désole du manque de participation des sociétaires aux instances démocratiques des coopératives. Les sociétaires sont donc coupés du pôle décisionnel Manager et Administrateur. Rejoignant les analyses sur l'isomorphisme, deux décennies plus tard, de P.Di Maggio et W.Powell, le rapport exprime les conséquences du processus de professionnalisation. "*De plus en plus, les prises de décisions sont confiées à une élite directoriale professionnelle pourvue d'expérience, qui est placée au centre du mouvement*" [54]. Pour les instances internationales et H.Desroche, ce manque de participation interroge directement la démocratie coopérative. H.Desroche rapporte aussi le coût de cette démocratie qui a été calculée dans des

[54] Rapport de l'ACI cité dans Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme. p.340

coopératives françaises. Des taux d'absentéisme de 94% à 97% [55] ont été calculés dans les coopératives anglaises en 1965. Cette tension d'implication est représentée par le schéma I. Ce diagramme peut aussi être lu d'une manière marxiste opposant les employés aux managers et à l'administration.

Dans le diagramme II, la séparation se fait entre l'organisation productive (managers et employé.es) et le projet politique. Les employés et les managers pris dans un quotidien peuvent oublier le projet politique. Ce diagramme peut aussi apparaître comme une lecture libérale de scission entre les propriétaires de l'entreprise à droite (les Administrateurs et les Sociétaires) et le travail productif à gauche (les Managers et les Employés)

H.Desroche rapporte aussi un exemple où les employé-es et administrateur-ices sont lié-es contre le manager (Diagramme III) dans une situation post-coloniale où le manager est issu d'écoles européennes face à une équipe salariée et un CA locaux.

Le quadrilatère de H.Desroche permet donc de dévoiler des tensions dans une organisation où les statuts sont différents. La spécificité dans le café associatif est que le travail opérationnel est porté par des bénévoles.

3.1. Projet opérationnel entre délaissement et ingérence : le travail au cœur des tensions

Dans cette première partie, nous proposons un premier quadrilatère qui traduit deux situations antagonistes :

1 - la rupture entre le projet opérationnel et le pouvoir du CA, à la Cambuse,

2 - la mainmise du CA sur le projet opérationnel à l'EVS "Sous les tilleuls".

Ces situations sont d'autant plus tendues que le travail associatif est empreint d'engagement et le travail n'est pas délimité. Enfin, nous verrons que la reconnaissance du projet opérationnel permet de rééquilibrer le quadrilatère.

3.1.1. Un quadrilatère pour deux situations antagonistes : le projet opérationnel au coeur des enjeux de pouvoir

[55] G.N. Ostergaard et A.H Halsey cités dans Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme. p.341

Situation 1 : éloignement du CA au projet opérationnel

La première tension que j'ai vécue à mon arrivée en poste est la coupure entre le projet opérationnel et les administrateurs bénévoles.

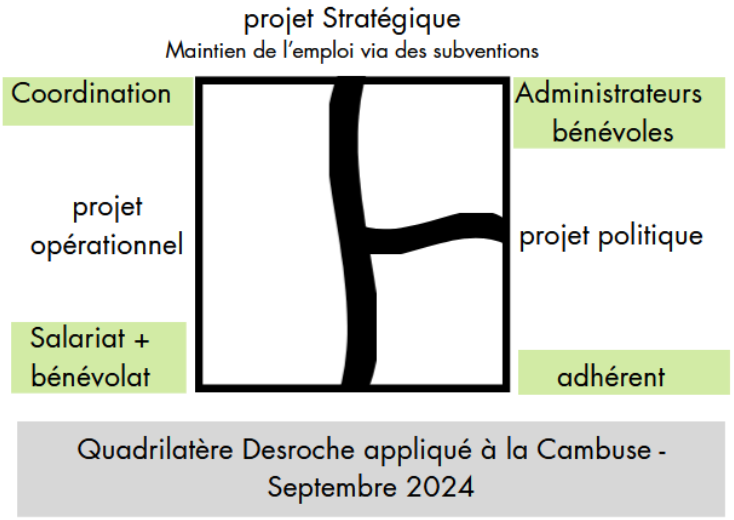


Fig 9. Quadrilatère de Desroche appliqué à la Cambuse, septembre 2024
source : création personnelle

Le quadrilatère proposé indique une rupture entre les projets politique et stratégique d'une part et le projet opérationnel d'autre part. Les administrateur-ices étant peu sur le terrain, certaines décisions pouvaient paraître « technocratiques » aux bénévoles du terrain. Elle est aussi le reflet de l'analyse sociologique des adhérent-es de la Cambuse. Le CA, à l'image des adhérent-es de la Cambuse, est en effet essentiellement composé de personnes des classes sociales moyennes et supérieures qui ont un attrait pour les missions de pilotage de type CA. La majorité de ses membres sont en activité et ne souhaitent s'investir que de manière occasionnelle dans le projet opérationnel. Cette coupure était d'autant plus forte que le CA semblait aussi isolé de certain-es adhérent-es en septembre 2024. Des problèmes informatiques n'avaient pas permis la réception de la convocation à l'AG en 2024, période où la Cambuse a fonctionné sans salariée ou avec uniquement une animatrice à temps partiel les mercredis et samedis après-midi. Ainsi, les verbatims à l'égard du CA montraient un certain mépris qui correspondait, selon ces adhérents ou bénévoles opérationnels, au juste retour du mépris que le CA avait vis-à-vis d'eux-elles. M. Simonet exprime le fait que le délaissement des bénévoles du projet opérationnel les positionne dans une situation de simples exécutants subordonnés. Elle décrit notamment une grève des bénévoles du "Resto du cœur":

“En ne consultant pas ceux qui allaient être les exécutants de la décision, on les traite comme des travailleurs subordonnés dans le sens le plus classique du terme, comme des employés et non comme des travailleurs engagés dans l’organisation et dans ses décisions” [56].

Or ce n’était pas du mépris dont le CA faisait preuve mais d’un manque de connaissance et reconnaissance du projet opérationnel et un amateurisme dans leur fonction d’administrateur-ices avec le départ progressif de la fondatrice. Le peu de bénévoles opérationnels dans le CA ne permettait pas de prendre des décisions correspondantes au besoin du terrain.

Par ailleurs, le CA s’est concentré à soutenir le projet stratégique en cherchant les financements pour employer un salarié mais la considération pour l’opérationnalité portée par les bénévoles n’a pas su être reconnue à sa juste valeur. La communication entre les deux pôles semblait entravée.

Cette tension a une origine liée à l’histoire de la Cambuse et au changement de type d’entreprise associative comme M. Hély le décrit.

Type d’entreprise associative	Projet Politique	Mode de financement	Salariat/bénévolat
Entreprise associative marchande **La Cambuse jusqu’à 2020**	projet d’indépendance face aux pouvoirs publics entre désintéressement et performance économique	Vente bien et/ou Service	Salarisation + possibilité d’Auto-salarisation du membre fondateur (parfois en lien avec une passion) + frontière floue entre le bénévolat/salariat + Direction salariée pluriactive
Entreprise associative partenaire **La Cambuse depuis 2022**	attachement profond au projet politique Réponse à appel à projet	Réponses à des appels à projet de l’état	Salarisation **+** bénévolat
D’après **Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*. p.110 à 114**[57]			

[56] Simonet, Maud. 2010. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* Travail et salariat. La Dispute. p.197

[57] Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.p.99-123

Cette transformation modifie les relations entre les personnes qui portent le projet. Dans le premier modèle, le projet politique est largement incarné par la fondateur.rice. À la Cambuse, Mathilde B. cumulait les fonctions de porteuse de projet, de salariée et une implication bénévole. Dans le second modèle, la présence d'une salariée extérieure au groupe fondateur oblige à redéfinir les places de chacun-es. Cette évolution permet aussi de comprendre pourquoi les frontières entre travail bénévole et travail salarié sont restées longtemps peu définies à la Cambuse.

Ces considérations sur le travail amènent aussi une réflexion que je me suis posée à l'entrée en poste, celle de la légitimité et l'affirmation de la spécificité de mon poste. Ainsi M.Hély précise au sujet des porteur-euses de projet qui passent du statut de bénévole au statut salarié :

"*Pour affirmer son identité propre, le salarié associatif est contraint de dépasser le stade de la pure relation bénévole. Pour autant, il lui est de plus en plus difficile d'apparaître comme un "vrai travailleur" tant la cohabitation avec des bénévoles prétendant, eux aussi, apparaître comme de véritables "travailleurs" questionne en permanence sa légitimité.*" [58]

Cette question de la légitimité est particulièrement importante dans une association comme la Cambuse puisque les bénévoles réalisent une grande partie du travail opérationnel. Il ne s'agit donc pas d'opposer le travail salarié au travail bénévole, mais de reconnaître leurs spécificités.

Situation 2 : la mainmise du CA sur le projet opérationnel, EVS "Sous les tilleuls"

Le même quadrilatère peut aussi être posé pour une situation inverse. Le problème n'est pas uniquement celui d'un CA éloigné du projet opérationnel. Un CA peut également être trop présent dans le projet opérationnel et venir contrôler le travail de la salariée. Le même quadrilatère peut être posé pour la situation qu'a vécue Julia, la coordinatrice de "Sous les Tilleuls" pendant un an. Dans les premières années du projet, des personnes sont rentrées au CA avec une idée de responsabilité d'employeur exacerbée. Ainsi, elles ont opéré une sorte de mise sous tutelle de la salariée, porteuse du projet, lui reprochant des incompétences. La distance au projet opérationnel mais, à la fois, son ingérence ont été délétères pour le développement professionnel de la coordinatrice. Les adhérent-es peu nombreux

[58] Ibid.. p.74.

n’ont pas pu faire contre-poids face à ce CA. Cette situation interroge aussi la gestion des ressources humaines par les CA et les formes de travail spécifiques du monde associatif. Elle permet surtout de montrer que la difficulté ne réside pas seulement dans la présence d’une hiérarchie, mais dans la manière dont celle-ci est exercée. Le CA est l’employeur de la salariée et doit donc assurer cette fonction. Cependant, lorsque cette fonction d’employeur se transforme en contrôle du travail quotidien, elle peut venir fragiliser l’autonomie nécessaire au projet opérationnel.

Ainsi, deux situations opposées peuvent produire une même rupture du collectif : dans un cas, le CA est trop éloigné du projet opérationnel ; dans l’autre, il intervient directement dans celui-ci. Dans les deux situations, la place et la reconnaissance du travail opérationnel posent question.

3.1.2. Les frontières entre travail bénévole et travail salarié

La spécificité du travail en association est qu’il n’est pas directement productif. Ainsi, pour reprendre les définitions présentées par Dominique Méda, sociologue du travail, la conception du travail contemporain navigue entre :

- le travail productif,
- le travail comme « *essence de l’homme* » et,
- le travail comme système de distribution de revenus, de droits et de protection [59].

Dans la deuxième acception, D. Méda s’appuie notamment sur les apports théoriques de Karl Marx. Pour l’auteur du Capital, le travail constitue l'activité spécifiquement humaine par laquelle l'homme exprime ses capacités créatrices et développe son rapport au monde. Le travail est une réalisation de soi. Le problème, selon K. Marx, est que le capitalisme transforme cette activité potentiellement émancipatrice en travail aliéné : le travailleur ne maîtrise ni le produit de son travail ni les finalités de son activité. Le fonctionnement en coopérative cherche précisément à remettre en cause cette séparation entre ceux qui pensent et décident du travail et ceux qui l’exécutent. Il permet non seulement de reconnaître le travail réalisé par les ouvrier-es mais aussi de leur donner une place dans la propriété et la

[59] Méda Dominique. 2022. Le travail, Paris, Puf “Que sais-je ?” p.14 à 23

gestion collective de leur outil de production. Ce fonctionnement permet en outre de lutter contre les effets de la division de travail, notamment la perte de sens du travail.

Dans le cas d'une association, le travail apparaît comme une source d'émancipation pour les salarié-es ou les bénévoles. A. Artis et P. Urvoa précisent : "*Ainsi le salariat associatif se définit par des caractéristiques distinctes du salariat "classique", c'est-à-dire de celui qui s'est constitué durant l'ère industrielle. Ces différences peuvent expliquer les situations de salarié dégradé par rapport à une norme de salariat fordiste, mais elles peuvent aussi être la source d'un intérêt pour le salariat pour plus de liberté."* [60]

En effet, la liberté de mon poste est particulièrement appréciable. Toutes les coordinatrices interrogées louent cette autonomie. Les coordinatrices définissent elles-mêmes leurs tâches et leur planning (en dehors des contraintes liées à l'ouverture du café au public et des animations). Le salariat dans les petites structures associatives relève ainsi d'un fonctionnement informel. Cette liberté rejoint une spécificité du bénévolat où la dimension de non-subordination est importante. Allant ainsi à l'encontre des hiérarchies issues des modes de production industrielle, A. Artis et P. Urvoa parlent de *double-isomorphisme* [61] au sujet des associations employeuses :

1. la salarisation pousse un isomorphisme institutionnel tel que P.DiMaggio et W. Powell l'ont décrit et que nous avons invoqué dans la première partie ;
2. un isomorphisme du « don » venant du monde associatif et du bénévolat. La porosité entre les différents halos du travail pousse en effet les salariés à ne pas compter les heures pour le projet, à se rendre disponible pour les administrateur-ices ou bénéficiaires pour « *la bonne cause* » pour reprendre le titre de l'ouvrage de S.Cottin-Marx [62]. Même si cette liberté a parfois le coût de la surcharge de travail que la mission semble nous imposer.

Ainsi, dans les situations sus-citées du premier quadrilatère élaboré — CA éloigné du projet opérationnel et CA dans l'ingérence du projet opérationnel — le rapport de la coordinatrice et des bénévoles opérationnels à cette liberté est capital.

---

[60] Artis, Amélie, et Philippe Urvoa. Novembre 2022. *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*. INJEP Notes et Rapports Rapport d'étude. p.54

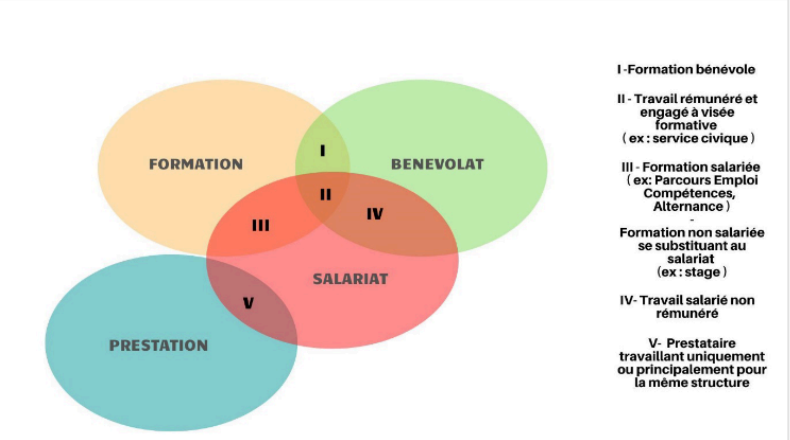
[61] Ibid. p.39

[62] Cottin-Marx, Simon. 2021. *C'est pour la bonne cause ! les désillusions du travail associatif*. Les Éditions de l'Atelier.

Il est clair que comme A.Artis et P.Urvoa ou S.Cottin-Marx le démontrent, la contrepartie de cette liberté sont aussi des conditions salariales dégradées en termes de salaire ou de dialogue social (en cas de conflit notamment).

De nombreux auteur-rices ont documenté les frontières floues entre le travail salarié dans les associations et l'engagement bénévole. Dans leur rapport sur l'embauche du premier salarié, A. Artis et P. Urvoa précisent les halos du travail associatif.

FIGURE 10 : LES HALOS DU TRAVAIL ASSOCIATIF



Source : Artis, Urvoa, Cap Asso, 2022.

Fig 10. Les halos du travail d'après Artis et Urvoa 2022

Ils montrent que le travail salarié dans les associations peut être en partie bénévole. Leur recherche sur l'embauche du premier salarié met justement en évidence les tensions qui peuvent apparaître dans l'organisation du travail et la gouvernance au moment de la salarisation. Lorsque la coordinatrice était la fondatrice, le travail bénévole et le travail salarié s'entremêlaient dans la même personne. L'arrivée en poste d'une salariée extérieure (qui compte ses heures, n'habite pas proche du projet…) ne permet plus ce "sur-travail" bénévole de la salariée. À cause de l'historique du projet porté par la fondatrice, le CA pensait que la charge de travail du projet opérationnel était gérable par une salariée et un volontaire en service civique. Or très rapidement et à la suite de Noémie, première salariée en autonomie après le départ de la fondatrice, il est apparu que le projet opérationnel ne pouvait pas être porté uniquement par deux personnes. D'autant plus que les horaires de travail, jusqu'à 21h, ne correspondent pas à l'activité lors des soirées.

Cette situation montre que la salarisation ne consiste pas simplement à remplacer une personne bénévole par une personne salariée. Elle transforme aussi la manière dont le travail est pensé et reconnu. Une partie du travail réalisé auparavant de manière informelle et intégré dans l'engagement de la fondatrice n'était donc pas nécessairement identifiée comme du temps de travail. La question est alors de savoir ce qui est réellement attendu de la salariée, mais aussi ce qui continue à relever de l'engagement bénévole. Cette question est d'autant plus importante que, dans le monde associatif, bénévolat et salariat coexistent et entretiennent des relations particulières. A.Artis et P.Urvoa soulignent ainsi que cette coexistence constitue une spécificité du monde associatif, une "*zone grise*" [63].

L'exemple de Bérangère, coordinatrice du "Grenier" à Castanet éclaire aussi le flou des frontières entre salariat et bénévolat : la salariée étant parfois considérée comme une "super-bénévole". Elle explique que lorsque des bénévoles partent sans trouver de bénévoles pour prendre la relève sur leurs tâches, c'est bien à elle que la tâche incombe. La salariée est donc une "super-bénévole". Pour appuyer cet argument, il faut rappeler que certains cafés associatifs fonctionnent sans salarié, comme le café associatif Atmosphère à Viaur en milieu rural. Ainsi, les cafés associatifs fonctionnent sur des modèles très variés mais la question de la reconnaissance du travail opérationnel est un élément clé pour équilibrer le quadrilatère de H.Desroche.

3.1.3. Reconnaître le travail opérationnel : rééquilibrer les rapports entre les groupes

Pour revenir au quadrilatère proposé à la Cambuse, la reconnaissance du travail opérationnel porté par les bénévoles et la salariée est essentielle à l'implication dans le projet. Il ne s'agit pas seulement de reconnaître la quantité de travail effectuée mais aussi la connaissance du terrain, les compétences et l'engagement qu'il représente. Ainsi la valorisation du travail manuel rejoint les idées coopérativistes où les ouvrier-ères acquièrent du pouvoir en même temps que la considération du projet opérationnel permet un rééquilibrage du projet opérationnel.

[63] Artis, Amélie, et Philippe Urvoa. Novembre 2022. *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif. Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*. INJEP Notes et Rapports Rapport d'étude. p.16

Depuis septembre 2024, la situation a changé notamment grâce à ma prise de fonction et mon intégration dans le déroulement du CA. Cherchant des validations ou voulant apporter des changements, les discussions au CA ont permis en même temps que de répondre à mes questions, de rediscuter les projets politique et stratégique comme nous l'avons déjà mentionné. Par ailleurs, la reconnaissance des bénévoles a été possible plus directement lorsque j'étais présente. Des temps de rencontre entre bénévoles opérationnels et membres du CA ont permis de mieux comprendre le rôle du CA et les tâches accomplies parfois dans l'ombre.

La salariée occupe alors une position particulière dans ce quadrilatère. Elle peut être considérée comme une personne supplémentaire venant porter le projet opérationnel, mais elle peut aussi devenir un pilier permettant de faire circuler l'information entre les différents groupes. Sa présence au CA permet de faire remonter les réalités du terrain, tandis que son implication dans le projet opérationnel permet de rendre visibles les décisions et les contraintes du CA. La coordination devient ainsi un espace où peuvent se rencontrer projet politique, projet stratégique et projet opérationnel. Les discussions autour des décisions opérationnelles permettent alors de rediscuter les orientations du projet. Le choix de développer une activité, d'ouvrir la Cambuse à de nouveaux publics, de proposer une résidence artistique ou de modifier les horaires n'est donc pas uniquement une question opérationnelle : ces choix traduisent aussi le projet politique de l'association.

La reconnaissance du travail opérationnel apparaît donc comme un levier de rééquilibrage du quadrilatère. Elle permet de ne pas considérer les bénévoles comme de simples exécutants, tout en évitant que la salariée soit considérée comme une "super-bénévole". Elle suppose de reconnaître les différentes formes de travail et les différentes responsabilités qui participent au projet collectif.

3.2. La démocratie : renforcement du collectif d'une association ?

Au-delà de cette considération pour le projet opérationnel, à la Cambuse, l'hybridation des ressources et le passage d'une entreprise associative marchande à une entreprise associative partenaire expliquent en partie que les adhérent-es participent peu à la vie associative.

Reprenant les analyses d'H.Desroche et d'autres penseurs du monde associatif, nous questionnons la force démocratique ainsi que le projet politique. L'apport des entretiens permet aussi de mettre en perspective cette dimension démocratique.

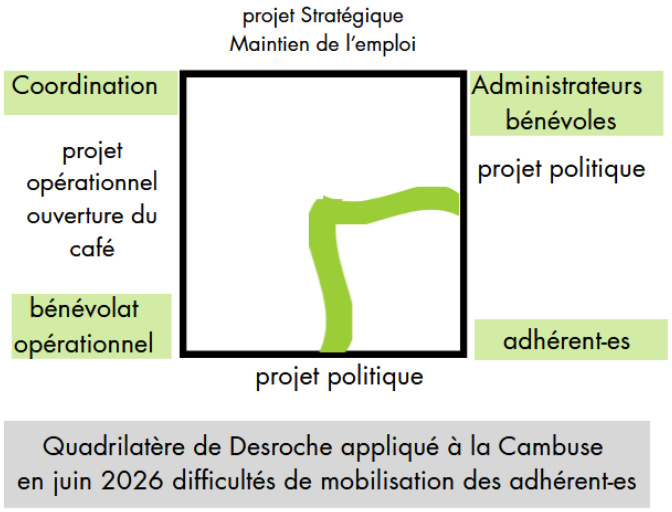


Fig 11. Quadrilatère de Desroche appliqué à la Cambuse juin 2026
Source : création personnelle

Le deuxième quadrilatère proposé montre la coupure des adhérent-es dans la vie démocratique du café associatif mais aussi la coupure qui s'opère avec les bénévoles opérationnels. Comme nous l'avons expliqué lors de notre description des adhérent-es, ielles représentent le vivier pour l'implication bénévole mais la vie démocratique est peu développée. La participation aux assemblées générales est faible. Pour reprendre notre question centrale, la salariée doit composer avec ce manque de bénévoles opérationnels et la question de soutenir la formation du collectif interroge directement les possibilités d'intégration dans les prises de décision. Cette hypothèse présuppose que les individus cherchent à s'émanciper dans le sens de pouvoir d'agir. Réfléchir à comment répartir les pouvoirs, ce qui est la base d'un système démocratique, permet de réfléchir à la responsabilisation des individus, leur participation et leur engagement. Des moyens existent pour redonner du pouvoir aux adhérent-es, ils nécessitent par contre une volonté politique forte car l'association devient alors un laboratoire humain qui doit lutter contre les habitus de société hiérarchisée et la rareté du temps humain.

3.2.1. La vie démocratique : levier de participation dans une association

La question est souvent posée de savoir si l'association est un laboratoire de démocratie comme nous l'avons vu dans la première partie. Certains chercheurs, comme Jean-Louis Laville, titulaire de la chaire Économie solidaire au CNAM, appuient sur la dimension démocratique du fonctionnement associatif. La participation à la vie démocratique d'une association permettrait le développement de compétences civiques et politiques (dans le sens arendtien de politique). Dans cette perspective idéaliste, l'Assemblée générale des adhérent-es est l'organe de décision du projet politique, le Conseil d'Administration met en œuvre des stratégies afin de suivre les décisions prises en AG. Néanmoins, cette possibilité démocratique doit faire l'objet d'une réflexion sur les moyens et les objectifs de cette démocratie. Dans notre question, cette démarche démocratique permettrait la participation des adhérent-es et ainsi de surmonter les tensions de pouvoir dû au salariat.

Pour H.Desroche, l'utilisation du quadrilatère interroge directement les processus démocratiques. Dans les coopératives, l'objectif démocratique est une finalité via la règle d'un membre égale une voix. Par contre, le processus démocratique repose sur des moyens à mettre en place. "*Le pont aux ânes de la démocratie coopérative est précisément d'obtenir des communications, voire des convergences, entre ces quatre pôles. On sait maintenant qu'un tel fonctionnement ne va pas de soi"* [64]. Le manque de vitalité démorcratique qu'il qualifie d'*émasculation de la démocratie* est selon lui la conséquence d'une technocratisation, une "*centralisation*". Le pouvoir décisionnel est alors "*confié à une élite directoriale professionnelle"*. La salarisation est donc bien une source de dévitalisation démocratique. Cette tension démocratique peut se manifester par "l'*apathie de ses membres, la faible assiduité aux réunions, [...] la difficulté à recruter du personnel [...]*". Nous avons sélectionné ici trois éléments en résonance avec l'association "Initiatives Citoyennes". Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse que la tension actuelle d'un manque de bénévoles opérationnels questionne cette vie démocratique.

[64] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme. p.338

Dans l'exemple de l'association sportive du Spartak analysée par Thomas Lauwers dans un article de la revue d'éducation populaire les "Cahiers de l'action" [65], le besoin de fortifier le collectif a pris appui sur des ressorts démocratiques. Ainsi, les adhérent-es passent du statut de consommateur à celui de bénévole investi via une organisation plus horizontale avec une gouvernance collégiale et une assemblée générale centrale dans les orientations de l'association. Redonnant le pouvoir aux adhérent-es, l'organisation met en place des processus démocratiques plus importants. La considération de la parole des adhérent-es est ainsi force d'émancipation et de pouvoir d'agir pour les individus. Dans les associations, le processus démocratique ne s'arrête pas aux prises de décision, il se joue aussi dans les actions collectives, faire ensemble pour mieux vivre ensemble. Reprenant ainsi les idéaux de l'éducation populaire qui prône l'action, le faire-ensemble permettrait de développer l'altérité, la sociabilité, la capacité de vivre en société, donc la citoyenneté nécessaire au fonctionnement en démocratie. Le bénévolat est donc une source de démocratisation. La citation suivante issue de l'article de L.Thomas propose des exemples de revitalisation démocratique :

"Le renforcement de la prise en compte des avis et de l'implication du plus grand nombre possible de nos adhérents, donc la revivification de la démocratie dans l'association, repose avant tout sur des éléments simples qui se résument en trois points : l'information des adhérents, le recentrage de l'assemblée générale comme organe décisionnel et la responsabilisation des adhérents sur les différentes tâches de la structure." [66]

3.2.2. Les informations : ressources nécessaires pour la prise de décision et le pouvoir d'agir

L'accès à l'information est la base d'une prise de décision démocratique. Les personnes peuvent voter ou discuter uniquement s'ils comprennent les enjeux de la décision à prendre. Ce nécessaire accès à l'information est difficile à mettre en place. La communication interne dans le cas de la Cambuse entre la salariée, les bénévoles opérationnels, les membres du CA et les adhérent-es est une tâche qui

[65] Lauwers, Thomas. 2019. « À la recherche d'une démocratie populaire et solidaire : le Spartak lillois ». Sociologie. *Cahiers de l'action* 53 (1): 33-46.
[66] ibid. p.38

incombe essentiellement à la salariée. Comme le précise H.Desroche, la salariée est en position centrale pour connaître toutes les informations, notamment par le fait qu'elle passe son temps de travail à gérer l'association [67]. Comme Pierre Bourdieu l'a formulé, la salariée a un capital culturel via la maîtrise de certaines procédures, des connaissances, mais aussi, un capital social car elle est la personne centrale dans l'accueil des adhérent-es et des futurs bénévoles. Ces ressources sont plus difficiles à acquérir pour des bénévoles. Assurer que l'information soit disponible pour tous-tes est un enjeu complexe qui nécessite du temps et des moyens. La transparence est nécessaire. A la Cambuse, il est intéressant de noter que le changement de modèle économique à travers des réponses à des appels à projet a permis cette transparence. Rapports d'activité, bilans et assemblées générales ouvertes à tous-tes sont établis et diffusés depuis cette transformation.

3.2.3. Des structures permettant la démocratie

Aussi pour faire vivre la démocratie associative, il existe différents moyens. Nous ne serons pas exhaustifs, mais l'explication de certains fonctionnements tels que la gouvernance collégiale et le travail en commissions amène une réflexion sur la situation actuelle de la Cambuse. La lecture de la revue d'éducation populaire *Les cahiers de l'action* et l'exemple du Grenier à Castanet permettent d'aborder certaines organisations permettant une plus grande implication à la vie démocratique de l'association.

Gouvernance collégiale

Tout d'abord, l'organisation en gouvernance collégiale permet d'éviter la hiérarchie engendrée par les postes de président.e, trésorier.e et secrétaire. L'idée est de répartir les pouvoirs, les décisions doivent se faire de manière collective. Les co-président-es n'ont pas de position attitrée. "*Le choix de la collégialité est une manière de répartir le pouvoir et d'éviter le phénomène, propre à certaines associations, d'un noyau qui décide pour l'ensemble. Il s'agit donc à la fois d'une*

[67] p.?

logique de répartition du pouvoir, mais également de responsabilisation des individus." [68]

Cette organisation horizontale néanmoins n'est pas forcément gage de démocratie pour la structure. T.Lauwers au sujet de l'association sportive Spartak émet deux réserves :

- la nécessité de diffuser les informations aux non co-président-es c'est-à-dire aux membres de l'association. Ainsi au-delà des moyens informatiques, l'auteur précise des communications quasi-quotidiennes.

*"Le message est rappelé à chaque début de créneau, des éléments de communication dans ce sens sont régulièrement diffusés, un dialogue fort est construit avec les personnes qui semblent hésiter à passer le cap de la prise de "responsabilité". Ce travail en définitive n'est ni plus ni moins qu'une des bases de l'éducation populaire dans laquelle tout l'enjeu est de convaincre les individus de devenir des acteurs à part entière via un engagement et des prises de position. Piloter l'association collectivement est la première étape d'un investissement citoye*n." [69]

- la difficulté pour un groupe de 16 co-président-es de prendre des décisions.

De la même manière, H.Desroche précise, l'aspect chronophage des décisions collectives qu'il nomme la *participationnite* [70].

Face à ces difficultés, certaines organisations optent pour des postes tournants. Jo Freeman dans la "*Tyrannie de l'absence de structure*" [71] montre comment mettre en place des organisations qui permettent le pouvoir d'agir des individus. Elle fait, à la fin de son texte, sept propositions afin de rendre les pouvoirs les moins centralisés possibles. Ainsi elle propose la rotation des postes afin que les tâches ne deviennent la "propriété" de certaines personnes. Néanmoins, nécessitant une bonne analyse de chaque poste, une volonté de former les personnes moins à l'aise à ce poste, l'ambition démocratique louable et formatrice semble éloignée de la nécessité de réponses et d'efficacité du projet opérationnel.

---

[68] Rigaud, Sylvain. 2019. « Les Jantes du Nord, un exemple de fonctionnement collégial ». Gestion. *Cahiers de l'action* 53 (1): 47-53. p.53.
[69] Lauwers, Thomas. 2019. « À la recherche d'une démocratie populaire et solidaire : le Spartak lillois ». Sociologie. *Cahiers de l'action* 53 (1): 33-46 p.41.
[70] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme. p.343.
[71] Freeman, Jo. 1970. « La Tyrannie de l'absence de structure ». *infokiosque.net*.

À la Cambuse, la possibilité de fonctionner de manière collégiale et tournante nécessiterait une vie démocratique portée par un projet politique plus fort.

La structuration en commission

Un deuxième moyen utilisé dans le cas de l'association sportive Spartak pour permettre une plus grande implication est la structuration en commissions. L'intérêt de cette structuration est que les membres (de la Collégiale mais aussi adhérent-es) choisissent des commissions qui les intéressent. Une cartographie (voir figure ci-dessous) permet de faire apparaître l'ensemble des tâches nécessaires au fonctionnement. L'auteur précise bien l'aspect non figé de cette cartographie qui peut s'avérer encore plus arborescente ou au contraire plus resserré en fonction de l'implication bénévole. Le retour aux valeurs en cas de désaccord entre les décisions prises en commission et le collège administratif permet de faire appel au projet politique. Ainsi, comme nous l'avons vu, c'est bien dans l'action que le projet politique s'affirme.

Figure 1. Cartographie du fonctionnement en arborescence des commissions du Spartak lillois

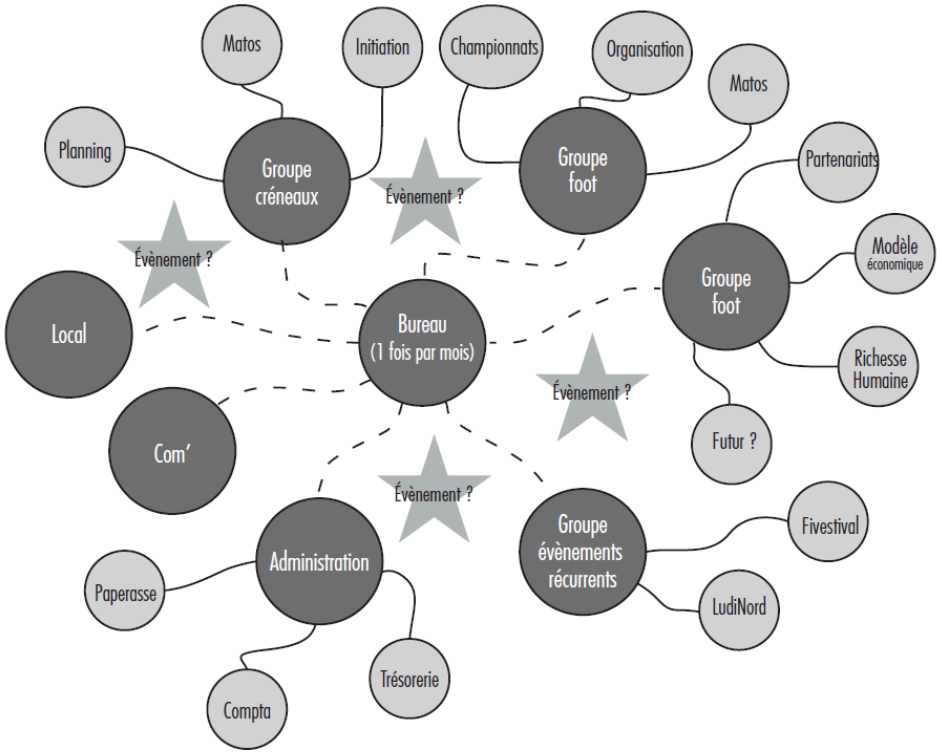


Fig 12. Cartographie du fonctionnement en arborescence des commissions du Spartak lillois d'après Lauwers, 2019. [72]

[72] Lauwers, Thomas. 2019. « À la recherche d'une démocratie populaire et solidaire : le Spartak lillois ». Sociologie. *Cahiers de l'action* 53 (1): 33-46. p.43.

À la Cambuse, ce travail de cartographie a été en partie mené pour éclairer sur les besoins en bénévoles dans le projet opérationnel.

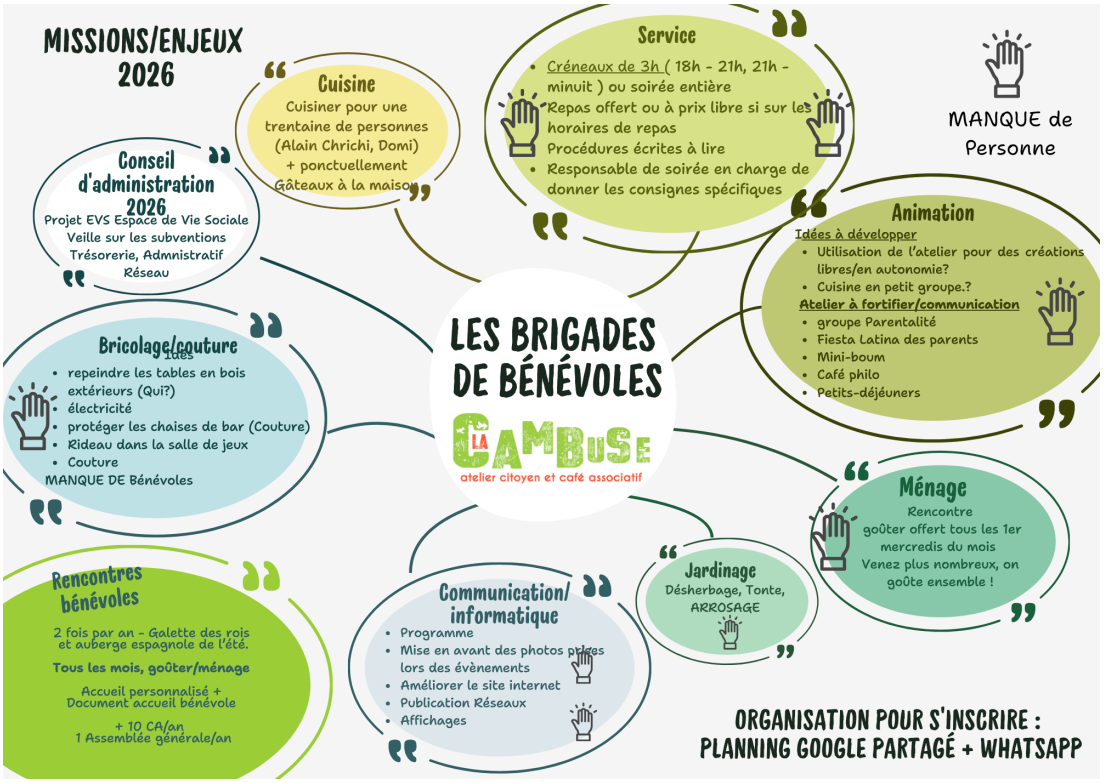


Fig 13.Missions et enjeux 2026 source document interne à la Cambuse (avril 2026)

Lors de l'entretien avec Bérangère du Grenier de Castanet, il apparaît que cette répartition en commission a toujours eu lieu depuis la naissance de l'association. Consciente de la dimension politique de "son" café associatif, elle a soutenu ce fonctionnement collectif. A l'heure actuelle, il semble néanmoins qu'elle doive pallier à un manque d'implication suite aux départs de certaines personnes "piliers" dans certaines commissions. Ainsi l'aspect flexible des structures en commission nécessite un nombre important de bénévoles. Autant certaines commissions peuvent se rajouter facilement, autant d'autres commissions essentielles sont difficiles à supprimer d'autant plus qu'elles touchent à la survie économique de la salarisation (subvention, communication, administratif).

3.2.4. La maturité associative : prendre soin du collectif et la question du temps ?

Pour permettre une démocratie plus dynamique, deux éléments semblent nécessaires : une certaine maturité associative capable de s'extraire de l'urgence du projet opérationnel mais une autre relation au temps différente du temps productif.

Les différentes lectures au sujet des prises de décision collective appuient sur la nécessité d'adopter une posture particulière vis-à-vis des individus dans le groupe. Cette dimension est particulièrement ressortie dans tous les entretiens. L'idée de prendre soin des individus pour permettre l'implication de tous-tes est entièrement portée par les coordinatrices rencontrées. La personnalité des coordinatrices semble importante dans la motivation des collectifs à s'investir. Néanmoins, au-delà des relations interpersonnelles, il est possible de réfléchir à des fonctionnements inclusifs collectifs. L'un des objectifs de l'ouvrage américain "*Comment s'organiser? Manuel pour l'action collective*" de Starhawk [73] est de proposer des éléments de formation pour des collectifs à l'écoute active, à la communication bienveillante et à des manières de surmonter les conflits. L'autrice, philosophe éco-féministe, y donne, à la manière d'un manuel, des postures à mettre en place et des activités de conscientisation collective. Elle traite par exemple des manières de déterminer les "*visions, les intentions, les objectifs",* de définir les *"pouvoirs"* et rendre visible les privilèges et légitimité, construire la confiance, *le "rôle des meneur-euses",* les "*responsabilités"*, de rendre visible ce qui est invisible notamment les privilèges, de résoudre les *"conflits"* et de gérer *"les personnalités difficiles"* [74] dans un groupe collaboratif… Ainsi, elle propose des outils sous forme d'ateliers ou d'exercices, à la manière de l'éducation populaire, pour envisager les collaborations. Ce travail nécessite de prendre du temps et d'amener chaque individu à se questionner sur sa posture, ses privilèges vis-à -vis du projet et du groupe. Le groupe se trouve alors en position de collectif apprenant. Cette posture permet de construire des changements, de surmonter les conflits et les difficultés.

La question du temps est primordiale dans le développement du collectif. Il est non seulement un frein individuel à l'implication mais aussi un frein pour la vie démocratique d'une association.

---

[73] Starhawk. 2021. *Comment s'organiser ?: manuel pour l'action collective*. Avec Géraldine Chognard, Isabelle Fremeaux, et Jay Jordan. Sorcières. Éditions Cambourakis.
[74] Ibid. Table des matières

"*Si j'avais du temps, je viendrais plus souvent*" est un verbatim très répandu parmi les bénévoles de la Cambuse. Il s'agit aussi d'une pression quotidienne face au projet opérationnel. Dans un système non hiérarchisé, plus horizontal, les processus de décision prennent plus de temps. Le temps est un enjeu complexe dans une société où le travail dit productif accapare une grande partie du temps et où l'économie de l'attention capte le temps dit libre. André Gorz a souvent écrit sur ce temps nécessaire à l'engagement.

La libération du temps […] n'a de sens que si elle accroît la prise en charge, par chaque personne et communauté, de sa propre existence, de son cadre de vie, de la vie de la cité, de la définition et du mode de satisfaction de ses aspirations et désirs, des modalités de la coopération sociale (8). Il faut attendre d'elle qu'elle « relativise l'économique et le remette à sa place », qu'elle établisse « un nouvel équilibre entre travail rémunéré et activités productives non rémunérées », en développant « les prestations réciproques de voisinage (9) », les réseaux de solidarité auto-organisée, les coopératives d'autoproduction et les équipements collectifs coopératifs, les cercles de culture, toutes choses qui avaient jadis fait la force et l'autonomie d'un mouvement ouvrier pour lequel « socialisme » était synonyme d'autogestion et de dépérissement de l'Etat." [75] Bien que A.Gorz ne parle pas directement du bénévolat, l'engagement dans des activités productives non rémunérées correspond bien au bénévolat associatif. Le concept de temps libéré est un idéal intéressant pour questionner le rapport au temps des entreprises-associatives.

3.2.5. Le projet politique de démocratisation

La démocratisation d'une association à l'aide de telles pratiques doit être portée par un projet politique cohérent et fort puisqu'il va à contre-courant de la société capitaliste qui a imposé la division du travail. Ces modes d'organisation plus démocratiques sont politisants dans le sens où elles nécessitent de prendre le temps de la concertation, discussion au détriment de l'action rapide. Or le contexte de la Cambuse est peu enclin à cette dimension politique car il correspond en tout point

[75] Gorz, André. 1993. « Bâtir la civilisation du temps libéré ». Le Monde diplomatique, mars 1. https://www.monde-diplomatique.fr/1993/03/GORZ/45105. notes (8) et (9) André Gorz, André. juin 1990 « Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets », *le Monde diplomatique.*

aux difficultés abordées dans la revue les Cahiers de l'action par Blandine Sillard : la salarisation et la convivialité. "*Si la professionnalisation des associations ou la recherche permanente et exclusive de convivialité peuvent pénaliser la construction et l'affirmation d'un discours et de pratiques politisés, les processus de politisation au sein des associations se révèlent complexes, soumis à des interactions ambivalentes : si certaines taisent, voire rejettent, toute dimension politique, d'autres permettent effectivement des prises de conscience et le développement de compétences politiques*" [76]. L'autrice appuie son propos avec les apports des sociologues du travail, notamment M.Simonet et M.Hély qu'elle cite. Ainsi la dépolitisation des associations amène les entreprises associatives à devenir des lieux de production et d'échange économiques sous la pression de l'Etat qui s'est désengagé. Faire vivre la démocratie associative peut être vu comme un acte politisant alors qu'il peut aussi être envisagé comme un outil de mobilisation.

De la même manière, Stéphane Veyer, dans son ouvrage *Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale* propose en "*Geste 2 : La coopération comme dessein*" [77]. Selon cet auteur, les coopératives ont toujours réfléchi au "*rapport au pouvoir (exigeons un idéal démocratique), rapport au savoir (émancipons-nous par l'éducation populaire)" [78]*. Il déplore que ce projet politique est d'autant plus difficile à tenir que le *"social washing*" a envahi les sphères des pouvoirs publics et les discours. Les entreprises capitalistes ayant repris à leur compte des modes de management se réclamant plus proche de l'humain et de l'émancipation. Le décalage entre des valeurs affichées, le travail prescrit, et la réalité du travail, le travail réel, entraîne des situations de mal-être d'autant plus exacerbées que l'individu ne peut pas s'appuyer sur un collectif.

H.Desroche est conscient qu'au-delà de la communication, le projet politique doit susciter l'intérêt pour les participant-es. "*Il est facile de donner aux membres des rouages représentatifs. On peut les instruire, les informer, communiquer avec eux et*

[76] Sillard, Blandine. 2019. « Quand l'innovation démocratique s'émancipe des institutions publiques:Retour réflexif sur une démarche associative d'accompagnement vers l'engagement citoyen ». Sociologie. *Cahiers de l'action* 53 (1): p19.
[77] Veyer, Stéphane. 2024. *Pirater l'entreprise: Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale*. Mondes en transition 16. Les Petits Matins. p.43
[78] Ibid. p.45

les distraire, mais on ne réussira jamais à les faire participer, à moins de leur donner un véritable enjeu dans l'entreprise" [79].

Pour conclure cette partie, l'équilibre dans le quadrilatère de Desroche repose donc sur une vie démocratique importante. Cette utopie est le moteur des associations et des coopératives. Elle semble de plus en plus en péril à mesure que l'homogénéisation du monde s'appuie sur un monde du travail de plus en plus fractionné et l'individualisation des problèmes.

3.3. Comment lutter contre la centralisation des pouvoirs ?

Au-delà du rééquilibrage du projet opérationnel et d'une éventuelle volonté politique de démocratisation pour sortir d'un mode de gouvernance de l'urgence, il est nécessaire de réinterroger la centralité du poste de coordinatrice dans le rapport entre la salariée et le collectif. L'élaboration du quadrilatère fictif ci-dessous permet de montrer que la centralisation de la salarié.e déséquilibre le fonctionnement associatif.

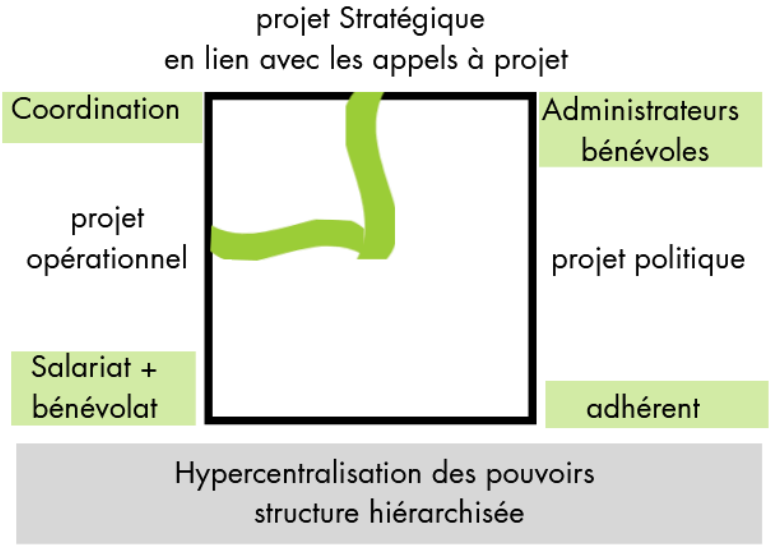


Fig 14. Quadrilatère de Desroche : hypercentralisation des pouvoirs. Source : création personnelle

Ainsi une association employeuse doit apprendre à fonctionner dans une tension permanente entre professionnalisation et vitalité du collectif. Cette situation

[79] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme. p.342

est décrite par H.Desroche à propos des managers. “*M est en principe un pouvoir exécutif tandis que A exerce un pouvoir législatif. Mais on sait combien les emprises sont susceptibles de se renverser dans ce type de rapport. La force de l'exécutif lui vient de sa permanence, de sa familiarité avec les dossiers, de ses compétences requises, d'un training spécifique du temps dont il dispose pour peser les décisions à prendre, puisqu'il est payé pour prendre tout son temps à les préparer et à les mûrir. Toutes les conditions qui risquent de faire défaut à A”* [80]. Il annonce aussi que cette position pourrait tendre à un éloignement du projet politique vers des fins personnelles de salarisation. Cette remarque rejoint aussi l’historique de la Cambuse et le rôle des porteur-euses de projet en vue d’une salarisation.

Nous allons montrer que la structuration amenée par la salarisation peut soutenir la vitalité du collectif à condition que les pouvoirs soient répartis. Tout d’abord, nous reviendrons sur la situation actuelle de la Cambuse et l’intériorisation de la nécessité de hiérarchie. Ensuite, nous reprendrons la lecture du texte de J.Freeman pour comprendre que la structure n’engendre pas nécessairement un isomorphisme comme P.Di Maggio et W.Powel le décrivent. Enfin, nous explorerons en quoi la vitalité du collectif permet l’équilibre des pouvoirs notamment par les exemples des autres cafés associatifs rencontrés.

3.3.1. Risque de concentration du pouvoir : la hiérarchie un modèle intégré

En salariant une coordinatrice, le CA a la volonté de structurer l'association. La focalisation sur le maintien de l’emploi comme projet stratégique amène la salariée à prendre en charge de nombreux aspects de l’activité opérationnelle. Ces responsabilités s’accompagnent de pouvoirs de décisions et de contrôles. Ainsi, la salariée est garante du bon déroulement des activités. En quoi cette centralisation des pouvoirs peut mener à une forme hiérarchique ? Pourquoi cette forme hiérarchique est-elle souhaitée par les membres de l’association ? En quoi peut-elle nuire à la vitalité associative et au collectif ?

[80] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme.

La hiérarchie selon le Centre national des ressources textuelles et lexicales (CNRTL) est *une "organisation sociale établissant des rapports de subordination et des degrés gradués de pouvoirs, de situation et de responsabilités*."

L'importance des pouvoirs confiés aux coordinatrices est liée au faible investissement du collectif. Ainsi, bien que le CA de la Cambuse est dynamique sur le projet stratégique de maintien de l'emploi, le projet opérationnel est en grande partie délégué à la salariée et à une "super-bénévole" présente quasi-quotidiennement à la Cambuse. La concentration des pouvoirs engendre une forme hiérarchique dans le sens où l'exécution des tâches, notamment de restauration et service dans le café associatif, leur incombe. Les autres bénévoles se trouvent alors en position de subordination. La salariée et la "super-bénévole" sont ainsi des figures d'autorité pour le projet opérationnel.

Comme l'explique Starhawk, le système hiérarchique est indispensable dans les situations d'urgence. Ainsi lorsqu'il est nécessaire d'aller vite, la prise de décision d'un chef est plus rapide que de prendre une décision collective. A la Cambuse, d'un côté, le CA a été placé dans cette gestion d'urgence face au projet stratégique de maintien de l'emploi. D'un autre côté, la salariée fait face à l'urgence de mettre en place des activités rémunératrices permettant le paiement de son salaire. La hiérarchie n'est donc jamais remise en cause par les membres du CA.

De plus, la hiérarchie apparaît comme une solution de fonctionnement efficace. Elle est intériorisée comme un "habitus" dans la société pour reprendre la conception de Pierre Bourdieu. En 1974, Cornélius Castoriadis précisait l'omniprésence de la hiérarchie dans nos structures :

"*Nous vivons dans une société dont l'organisation est hiérarchique, que ce soit dans le travail, la production, l'entreprise; ou dans l'administration, la politique, l'Etat; ou encore dans l'éducation et la recherche scientifique. [...] les gens n'arrivent presque plus à s'imaginer qu'il pourrait en être autrement, et qu'ils pourraient eux-mêmes être quelque chose de défini autrement que par leur place dans la pyramide hiérarchique*" [81].

Ainsi, lors d'une rencontre avec les bénévoles organisée quelques mois après mon entrée en poste, à la question de savoir "quelles sont les conditions

[81] Castoriadis Cornélius. 1974. « Autogestion et hiérarchie ». *CFDT Aujourd'hui, n° 8*.

nécessaires pour faire un bon bénévolat à la Cambuse", il apparaît que des tâches claires sont nécessaires.

Enfin, prendre des décisions, avoir du pouvoir entraîne des responsabilités face au groupe et peut-être assimilés à des charges personnelles. Les verbatims de bénévoles qui quittent le projet sont souvent liés à cette charge : "*J"ai beaucoup aimé le projet, mais les charges mentale et d'organisation personnelle pour être disponible de manière régulière sont trop importantes"*. Un système hiérarchisé permet d'effectuer les tâches dictées sans prendre en charge la responsabilité de son action. Les bénévoles et le CA semblent donc en demande de hiérarchie. De par leur manque de connaissances, ielles souhaitent répondre à des ordres précis.

Mais, la lecture de Starhawk montre que plus qu'une volonté de subordination, les bénévoles sont en demande de connaissances, de formation. Ainsi, l'autrice explique que pour prendre plus de responsabilités et donc acquérir du pouvoir, les individus ont besoin d'en avoir les capacités. "*Une des significations fondamentales du mot pouvoir* (mot en italique dans le texte)*, c'est l'idée de capacité*" [82]. Les capacités d'agir s'acquièrent par un compagnonnage, une formation selon cette autrice.

Une autre demande vient des coordinatrices elles-mêmes. En effet, un des aspects positifs du salariat en association est la liberté accordée par les administrateur-ices à leur salarié. Reposant sur une nécessaire confiance avec le CA, les coordinatrices peuvent prendre en charge de nombreux aspects du projet. Cette situation est d'autant plus exacerbée lors d'un projet monté par un-e fondateur-ice. Ainsi, pour avancer plus vite dans un contexte de faiblesse démocratique généralisée, l'autorité et les responsabilités prises par la coordinatrice sont empruntes de hiérarchie et de concentration des pouvoirs.

3.3.2. La structure pour permettre l'autonomie sans déposséder le collectif

Afin de contrecarrer l'éventuelle centralisation des pouvoirs, des structures organisationnelles peuvent aider à mieux répartir les pouvoirs entre le collectif et la salariée. Cette transformation est délicate à la Cambuse du fait du changement

[82] Starhawk. 2021. *Comment s'organiser ?: manuel pour l'action collective*. Avec Géraldine Chognard, Isabelle Fremeaux, et Jay Jordan. Sorcières. Éditions Cambourakis. p.96

d'une entreprise associative de type marchande dans les premières années à une entreprise marchande de type partenariale. En effet, le projet stratégique n'a jamais porté sur la vitalité démocratique ou sur la décentralisation des pouvoirs.

J.Freeman montre qu'afin de partager au mieux les pouvoirs, il est d'abord nécessaire de valider le fait que le pouvoir est nécessaire. Il engendre des responsabilités et peut se répartir en fonction des individus mais aussi sur la capacité du groupe à former les personnes qui arrivent. Elle propose ainsi une structure permettant de ne pas monopoliser les pouvoirs grâce à sept éléments.

1) La délégation. Pour l'autrice le vote démocratique permet cette délégation.
2) Exiger des personnes qui ont une délégation de l'autorité qu'elles soient responsables.
3) La distribution de l'autorité. Les responsabilités doivent être réparties. Pour J.Freeman, les pouvoirs doivent être un maximum répartis afin d'éviter la concentration de ceux-ci dans les mains d'un petit groupe. À la Cambuse, la salariée et le CA ont aussi un rôle important dans le contrôle de nombreux aspects de gouvernance.
4) Rotation. Pour éviter la concentration des informations, des compétences, J.Freeman propose que les responsabilités tournent.
5) Répartition des tâches. Elle doit se faire sur des critères de "sélection" : la capacité, l'intérêt et la responsabilité. Mais J.Freeman propose aussi des formations permettant à tous-tes de se répartir les tâches afin d'éviter le monopole des compétences.
6) Diffusion de l'information à tout le monde. *L'information c'est le pouvoir.* Plus les groupes sont informés, plus la puissance politique est importante.
7) Accès égalitaire à toutes les ressources rejoint l'idée de formation décrite par Starhawk ou H.Desroche.

Il est important de noter que la volonté de J.Freeman est de dénoncer les enjeux de pouvoir dus à l'informalité qui ont lieu dans les groupes féministes d'inspiration anarchiste dans les années 1970, le mouvement de libération des femmes. Dans ces groupes, il n'y a pas de salarié, mais la constitution très informelle amplifie le pouvoir des "élites", groupe de femmes respectant des normes

et reproduisant un certain “entre-soi”. Les préconisations qu’elle émet paraissent justifiées à la Cambuse car elles permettent de travailler sur l’inclusion de tous.tes.

Starhawk, H.Desroche et J.Freeman se rejoignent sur la volonté de répartir les pouvoirs, décentraliser les responsabilités. A la Cambuse, il est probable que ce changement permettrait de passer d’un groupe de bénévoles exécutants à un collectif collaboratif. Starhawk montre la pertinence des groupes collaboratifs.

“Si l'on devait schématiser leur structure, on aboutirait à une image qui serait un cercle plutôt qu'une pyramide ou une chaîne de commandement classique. Si ces groupes peuvent avoir en leur sein des individu-es qui savent faire preuve d'autorité, ils ne dépendent pas de meneur-euses. Ils peuvent inclure des personnes aptes à exercer le leadership, mais il n'y a pas de leader-euses à proprement parler, personne ne détient le contrôle ou l'autorité sur les autres. Ce sont des groupes de pair-es qui travaillent tous-tes ensemble à des objectifs communs, qui collaborent et coocréent. De tels groupes constituent les racines de la démocratie, et y participer peut se révéler une expérience émancipatrice, où chacun-e découvre et se réapproprie son propre pouvoir - une expérience susceptible de changer la vie.” [83]

Néanmoins, cette éventuelle structure répartissant les tâches n’est-elle pas soumise aux conséquences néfastes de la division du travail ? C’est une question qui rejoint les critiques de P.DiMaggio et W.Powell sur l’isomorphisme. J.Freeman note elle-même qu’il est nécessaire de trouver un juste milieu entre trop de structure qui amènerait une rigidité destructive et un fonctionnement informel dont elle dénonce les enjeux de pouvoir. Cette question est soulevée par David Vercauteen, militant qui décrit, dans son ouvrage “*Micropolitiques des groupes, pour une écologie des pratiques collectives*”, son expérience et celles de collectifs. Il explique ainsi des freins et des leviers pour fonctionner collectivement. Dans son chapitre, *Assembler,* il nomme *Charpente* les structures et *Mouvement interne* la vitalité du collectif.

“*On peut avoir une très jolie charpente; toute ficelée, bien détaillée, qui soutient un groupe mort : tout est là mais rien ne se passe. [...] La charpente peut ouvrir au mouvement mais elle ne peut pas le créer, elle peut freiner le mouvement mais elle ne peut pas l’empêcher.” [...] “Pour le dire autrement, dans une histoire collective, deux lignes vont cohabiter : tantôt le groupe produira une énergie qui*

[83] Ibid. p.27

bousculera la charpente qu'il s'est fixé; tantôt un devenir fonctionnaire s'emparera de lui. Il n'y a pas d'exclusivité : les deux mouvements peuvent avoir lieu au même moment, chacun avec des intensités différentes." [84]

Ainsi, structurer un groupe n'est pas la seule condition pour développer des dynamiques.

3.3.3. Le collectif comme régulateur de la centralisation du pouvoir

Lors des entretiens passés, il apparaît que plus qu'une structure opérante pour mobiliser les bénévoles, ce sont les relations interpersonnelles qui permettent le pouvoir d'agir. Ainsi, toutes les coordinatrices tissent des liens étroits avec les administrateur-ices et les bénévoles opérationnels. Lorsque la fondatrice de la Cambuse était en poste, ce type de relation était monnaie-courante. La délégation des pouvoirs nécessite une confiance importante et l'interconnaissance permet cette confiance.

La lecture de Starhawk permet d'analyser ce phénomène, notamment dans sa description du pouvoir collectif. Starhawk distingue quatre types de pouvoir.

1. Le pouvoir-sur, est un pouvoir coercitif de contrôle. Il est en jeu dans les groupes hiérarchisés.
2. Le pouvoir-du-dedans est "*le pouvoir que l'on se donne à soi*". Il permet la créativité et rend légitime. Ce pouvoir permet l'engagement.
3. Le pouvoir collectif s'incarne dans les actions collectives et repose sur la solidarité. *"La solidarité, c'est être décidé-e à mettre ses intérêts individuels de côté au profit de l'intérêt collectif"* [85]. Il s'appuie notamment sur des relations interpersonnelles importantes.
4. Le pouvoir-avec, ou pouvoir social s'apparente à "l*'influence, le rang, le pouvoir symbolique ou l'autorité*". Ce dernier pouvoir est la cause de nombreux conflits dans les groupes collaboratifs. Il est souvent confondu avec le "pouvoir-sur". Pour

[84] Vercauteren, David, Thierry Müller, et Olivier Crabbé. 2011. *Micropolitiques des groupes: pour une écologie des pratiques collectives*. Prairies ordinaires p.47-48.
[85] Starhawk. 2021. *Comment s'organiser ?: manuel pour l'action collective*. Avec Géraldine Chognard, Isabelle Fremeaux, et Jay Jordan. Sorcières. Éditions Cambourakis. p.71.

Starhawk, dévoiler les privilèges de chacun-e permet au pouvoir collectif de réguler le pouvoir social.

C'est bien dans l'informalité que réside la force des collectifs. Le développement du pouvoir collectif tel que Starwhak le définit s'appuie donc sur la convivialité et la volonté de connaître l'autre. À la Cambuse, au-delà d'une éventuelle structuration plus démocratique, il semble important que le collectif ait à l'esprit cette dimension afin que le projet puisse continuer à vivre.

L'utilisation du quadrilatère de Desroche a donc permis de percevoir trois enjeux importants dans les entreprises associatives : la reconnaissance du travail opérationnel et les différentes visions du travail, la vitalité démocratique qui permettrait de compenser les isomorphismes et la question de la centralité des pouvoirs et des structures formelles ou informelles. Bien entendu, il n'y a pas d'exhaustivité dans ces trois quadrilatères et d'autres auraient pu être proposés.

Conclusion

La question de départ sur la place de la salariée par rapport à un collectif de bénévoles a permis d'entrevoir de nombreuses spécificités des emplois associatifs et des dynamiques collectives possibles.

Nous sommes partis du constat que la salarisation engendre un isomorphisme pouvant éloigner le projet stratégique de l'idéal de l'association comme une structure politique. La salariée est donc au coeur de tensions et peut se retrouver dans des situations paradoxales notamment en lien avec ses valeurs et sous l'effet de la pression économique nécessaire à son salaire. Le concept et l'analyse de M.Hély [86] ont soutenu notre analyse du café associatif, la Cambuse, qui est passé d'une entreprise associative marchande à une entreprise associative partenaire. Ce vocabulaire d'"entreprise" fait d'ailleurs apparaître les enjeux que P. DiMaggio et W.Walter [87] dénoncent en analysant l'isomorphisme institutionnel en 1983. C'est dans la situation de salarisation que l'outil du quadrilatère de Desroche[88] élaboré en 1976 apporte une analyse socio-économique éloignée des outils hétérodoxes. Il a été important de questionner le bénévolat comme une forme spécifique de travail permettant à la fois la survie économique du projet associatif mais aussi la survie du projet politique de créer du lien social. L'émancipation des individus est au cœur d'un projet associatif dans le domaine social.

Au sein de cette analyse réside notamment la démocratie avec les enjeux de pouvoir. Ces pouvoirs qu'il convient de dévoiler afin de ne pas les centraliser et de mieux les répartir. De nombreux pouvoirs sont très vite entre les mains de la salariée à cause de sa centralité, du temps de travail qu'elle consacre entièrement au projet et des connaissances (que ce soient de nouvelles connaissances de savoir-être, savoir-faire, savoir académique, ou des nouvelles connaissances dans le sens de nouvelles personnes rencontrées : le capital social). La place centrale de la salariée peut être contrebalancée par la force du collectif afin que le projet ne soit pas dépendant d'une personnalité. La diffusion des informations, mais aussi les enjeux

[86] Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.
[87] Di Maggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48 (2): 147-60.
[88] Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme.

de formation pour rendre la délégation possible sont des tâches importantes (et chronophages) de la coordination.

A partir des lectures et des entretiens exploratoires menés, la vitalité du collectif pourrait s'appuyer sur une structure plus démocratique. Nous avons donc exploré quelques exemples au sujet de la répartition des pouvoirs, car la démocratie questionne aussi la hiérarchie et la transmission des savoirs afin de rendre autonome les individus. Néanmoins, il reste que la vitalité du collectif repose sur une manière de prendre soin les uns des autres. Malheureusement, ce "*pouvoir collectif*"-[89] est peu soutenu par les "habitus" des individus considérés comme des consommateurs ou des travailleurs par le marché qui brise ainsi les solidarités communautaires.

A la Cambuse, la diminution de la pression économique via la labellisation EVS pourrait permettre de focaliser le projet stratégique vers une nécessaire réflexion sur l'implication des bénévoles opérationnels. La démocratie associative pourrait être un levier de rééquilibrage du quadrilatère, mais elle ne saurait être suffisante. Par la convivialité, les liens informels qu'ils tisseront avec les membres de l'association (coordinatrice et bénévoles), un collectif pourrait permettre de meilleures conditions de travail pour la salariée en répartissant les pouvoirs. Il semble illusoire que ce cheminement pourrait se développer en interne et l'apport d'un.e facilitateur-ice paraît important comme le montre Starhawk [90].

Notre analyse questionne directement la force des collectifs alors que le néo-libéralisme prône la liberté individuelle comme source d'émancipation. Elle permet de montrer que ces enjeux sont liés non seulement à un contexte mondial d'homogénéisation mais aussi à des manières interpersonnelles de se considérer et de communiquer. Ainsi nous avons contextualisé la problématique à différentes échelles. La coordination de bénévoles reste un subtil dosage entre soins apportés aux individus, autonomie professionnelle et support au collectif.

Ma question professionnelle a donc permis d'explorer différents aspects théoriques et la praxis du café associatif dans le sens d'une activité humaine susceptible de transformer les rapports sociaux.

[89] Starhawk. 2021. *Comment s'organiser ?: manuel pour l'action collective*. Avec Géraldine Chognard, Isabelle Fremeaux, et Jay Jordan. Sorcières. Éditions Cambourakis.
[90] Ibid.

Bibliographie

Artis, Amélie, et Philippe Urvoa. Novembre 2022. *L'épreuve du premier salarié dans le monde associatif*. *Déséquilibres sur la gouvernance, l'organisation du travail et le modèle de financement*. INJEP Notes et Rapports Rapport d'étude.

Cariou, Yves. 2021. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative ». *RECMA* N° 360 (2): 42-59.

Cottin-Marx, Simon. 2019. *Sociologie du monde associatif*. La Découverte.

Cottin-Marx, Simon. 2019. « Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses ». *Marché et organisations* 36 (3): 135-51.

Cottin-Marx, Simon. 2021. *C'est pour la bonne cause ! les désillusions du travail associatif*. Les Éditions de l'Atelier.

Cusset, Pierre-Yves. 2011. *Le lien social. Domaines et approches*. Armand Colin.

Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Collection Développement et civilisations. Éditions Économie et humanisme.

Di Maggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48 (2): 147-60.

Durand, Estelle. 2006. « Le bénévolat, un temps social au service de la solidarité ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, nº 302: 83.

Freeman, Jo. 1970. « La Tyrannie de l'absence de structure ». *infokiosque.net*.

Gorz, André. 1993. « Bâtir la civilisation du temps libéré ». Le Monde diplomatique, mars 1. https://www.monde-diplomatique.fr/1993/03/GORZ/45105. notes (8) et (9) André Gorz, André. juin 1990 « Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets », *le Monde diplomatique.*

Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France..

Ion, Jacques. 2012. *S'engager dans une société d'individus*. Individu et société. Armand Colin.

Langlet, Marianne, Collectif des associations citoyennes. 2025. *Entre marchandisation et démarchandisation : un monde associatif à la croisée des chemins.* Rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations. https://www.associations-citoyennes.net/sortie-du-2d-rapport-de-locma-conf-de-presse-26-mai/

Lauwers, Thomas. 2019. « À la recherche d'une démocratie populaire et solidaire : le Spartak lillois ». Sociologie. *Cahiers de l'action* 53 (1): 33-46.

Laville, Jean-Louis, et Florence Giust-Desprairies. 2021. « Bénévolat : du travail gratuit au fait associatif ». Sociologie. *Nouvelle revue de psychosociologie* 32 (2): 181-88.

Maurel, Christian. 2010. *Éducation populaire et puissance d'agir : les processus culturels de l'émancipation*. L'Harmattan.

Méda Dominique. 2022. Le travail, Paris, Puf "Que sais-je ?"

Mintzberg, Henry.1982. *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.

Ministère du Travail et des Solidarités "Recourir au bénévolat | Guide pratique à l'usage des organisateurs de grands évènements sportifs". 2022. https://travail-emploi.gouv.fr/recourir-au-benevolat-guide-pratique-lusage-des-organisateurs-de-grands-evenements-sportifs

Paugam, Serge. 2025. *Le lien social*. 6e éd. corrigée. Que sais-je ?, n° 3780.

Rigaud, Sylvain. 2019. « Les Jantes du Nord, un exemple de fonctionnement collégial ». Gestion. *Cahiers de l'action* 53 (1): 47-53.

Sillard, Blandine. 2019. « Quand l'innovation démocratique s'émancipe des institutions publiques : retour réflexif sur une démarche associative d'accompagnement vers l'engagement citoyen ». Sociologie. *Cahiers de l'action* 53 (1): 15-22.

Simonet, Maud. 2010. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* Travail et salariat. La Dispute.

Sue, Roger. 2002. « L'émergence du lien d'association ». Économie. *Connexions* 77 (1): 55-59.

Starhawk. 2021. *Comment s'organiser ?: manuel pour l'action collective*. Avec Géraldine Chognard, Isabelle Fremeaux, et Jay Jordan. Sorcières. Éditions Cambourakis.

Vercauteren, David, Thierry Müller, et Olivier Crabbé. 2011. *Micropolitiques des groupes: pour une écologie des pratiques collectives*. Prairies ordinaires.

Veyer, Stéphane. 2024. *Pirater l'entreprise: Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale*. Mondes en transition 16. Les Petits Matins.

Sites internet

Association d'éducation populaire e-graine. 2026. Rapport d'activité : www.e-graine.org

Conseil économique social et environnemental. Juin 2022. Rapport Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté. *https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/2022/2022_09_engagement_cohesion_citoyennete.pdf*

Quadrilatère de Desroche dans Wikipédia. 21 janvier 2026. https://fr.wikipedia.org/wiki/Quadrilatère_coopératif

Table des figures

Fig 1. Quadrilatère de Desroche d'après Cariou, 2021 31

Fig 2. Pôles et interdépendances dans le quadrilatère de Desroche d'après Wikipédia 32

Fig 3. Second cas de gouvernance selon Desroche d'après Artis, Urvoa, 2022 34

Fig 4. Quadrilatère de Desroche appliqué à la Cambuse. Source : création personnelle 34

Fig.5. Proposition de deux quadrilatères appliqués au concept de M.Hély. Source : création personnelle 35

Fig 6. Carte de Portet-sur-Garonne : un territoire fractionné. Source : création personnelle 37

Fig. 7 Le processus de l'engagement citoyen d'après le projet associatif d'e-graine, association d'éducation populaire, 2026 46

Fig 8. Le quadrilatère de Desroche d'après Desroche, 1976 55

Fig 9. Quadrilatère de Desroche appliqué à la Cambuse, septembre 2024 source : création personnelle 57

Fig 10. Les halos du travail d'après Artis et Urvoa, 2022 62

Fig 11. Quadrilatère de Desroche appliqué à la Cambuse juin 2026
Source : création personnelle 65

Fig 12. Cartographie du fonctionnement en arborescence des commissions du Spartak lillois d'après Lauwers, 2019 70

Fig 13. Missions et enjeux 2026 source document interne à la Cambuse (avril 2026) 71

Fig 14. Quadrilatère de Desroche : hypercentralisation des pouvoirs. Source : création personnelle 75

Acronymes

A.C.I : Alliance Coopérative International

CA : Conseil d'Administration

CAF : Caisse d'Allocation Familiale

CNRTL : Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales

ESS : Economie Sociale et Solidaire

EVS : Espace de Vie Sociale

NES : Nouvelle Économie Sociale