

MASTER MÉTIERS DE L'ENSEIGNEMENT, DE L'ÉDUCATION, ET DE LA FORMATION

Mention Pratiques et Ingénierie de la Formation

MÉMOIRE DE RECHERCHE

**MASTER MEEF Ingénierie de l'accompagnement
et de l'intervention pour une société inclusive.**

Titre du mémoire

Le tiers-secteur en mutation : regards sur la participation salariée

Présenté par **CARTIER Laly**

Mémoire encadré par

Directeur-trice de mémoire :

Bordes, Véronique, professeure des universités en sciences de l'éducation et de la formation.

Membres du jury de soutenance

Chevallier-Rodrigues, Emilie, MCF en sciences de l'éducation et de la formation

Soutenu le **30 /09 / 2025**



ATTESTATION DE RESPECT DES REGLES ETHIQUES ET DEONTOLOGIQUES DE RECHERCHE

Je soussigné.e : *Lily CARTIER*

Auteur.e du mémoire de master 2 MEEF intitulé : *Le tiers secteur en mutation*
déclare sur l'honneur : [...] *participation salariée*.

- que ce mémoire est le fruit d'un travail personnel, que je n'ai ni contrefait, ni falsifié, ni copié tout ou partie de l'œuvre d'autrui afin de la faire passer pour mienne.
Toutes les sources d'information utilisées et les citations d'auteur.e.s ont été mentionnées conformément aux usages en vigueur.

Je suis conscient.e que le recours à une intelligence artificielle équivaut à l'utilisation d'une source externe et qu'il doit, à ce titre, être mentionné de façon explicite, comme n'importe quel emprunt ou citation d'une source externe et suivant les mêmes règles.

Je suis conscient.e que le fait de ne pas citer une source ou de ne pas la citer clairement et complètement est constitutif de plagiat, que le plagiat est considéré comme une faute grave au sein de l'Université, pouvant être sévèrement sanctionnée par la loi (art. L 335-3 du Code de la propriété intellectuelle).

Je reconnais avoir pris connaissance sur le site de l'Université des éléments d'informations relatifs au plagiat et des responsabilités qui m'incombent ("Prévention du plagiat" via l'ENT - Site Web UT2J)

- que mon travail respecte les principes éthiques propres à la recherche et les droits fondamentaux des personnes concernées par ma recherche, enfants et adultes : information aux participant.es, anonymisation des données recueillies, confidentialité des informations, recueil préalable du consentement des responsables légaux pour les élèves mineurs, stricte utilisation dans le cadre de la formation à la recherche en master MEEF à l'INSPE Toulouse Occitanie Pyrénées, absence de diffusion publique, conservation des données recueillies limitée à 1 an.
- que j'ai déposé mon mémoire de recherche sur la plateforme d'archivage DANTE avant la soutenance.

Fait à *Lisle-sur-Tarn*

le *11/09/25*

Signature de l'étudiant.e



Remerciements

Je souhaite remercier tout d'abord Madame Véronique Bordes, qui a suivi l'évolution de mon travail depuis trois ans avec constance et bienveillance. Ses conseils m'ont guidé avec justesse et ont été décisifs dans l'aboutissement de ce mémoire. Mes remerciements vont également à l'équipe du Café Plùm, dont la disponibilité et la confiance ont rendu cette enquête possible. Leur engagement quotidien a donné toute sa profondeur à cette recherche.

Résumé

Le tiers-secteur en mutation : regards sur la participation salariée.

Mots-clés : tiers-secteur, participation, gouvernance participative, place, accompagnement, économie sociale et solidaire.

Ce mémoire interroge la participation des salarié·es dans le tiers-secteur à partir d'une enquête d'ethno-sociologie menée au Café Plùm, Société Coopérative d'Intérêt Collectif implantée en milieu rural. La question centrale posée est la suivante : cette participation traduit-elle une réelle redistribution du pouvoir ou relève-t-elle d'une mise en scène institutionnelle ?

Les résultats mettent en évidence une participation plurielle et ambivalente. La plasticité des places occupe un rôle central : elle permet aux salarié·es de redéfinir leurs rôles et de développer des initiatives innovantes, mais révèle également l'existence de hiérarchies implicites qui limitent l'égalité des positions. L'accompagnement apparaît comme un autre facteur décisif. Lorsqu'il est explicite et reconnu, il favorise l'émancipation et l'appropriation du projet collectif ; lorsqu'il demeure implicite ou inégal, il fragilise au contraire les individus et limite la portée démocratique. Enfin, l'ancrage territorial confère au Café Plùm une fonction d'acteur local majeur : il contribue à la cohésion sociale et à l'innovation culturelle, mais il suscite aussi des clivages internes et rencontre une reconnaissance institutionnelle inégale.

Cette recherche confirme ainsi les analyses existantes sur l'hybridité du tiers-secteur et sur l'instabilité de la participation. Elle apporte toutefois une contribution originale en montrant que la portée démocratique d'un projet coopératif dépend moins de la seule existence d'espaces participatifs que de l'articulation entre trois dimensions étroitement liées : la construction des places, les pratiques d'accompagnement et l'inscription territoriale.

Sommaire

Introduction.....	10
1. État de la question.....	12
1.1. Le tiers-secteur.....	12
1.2. Les salarié·es du tiers-secteur.....	16
2. Problématisation.....	20
2.1. Regard sociologique sur le tiers-secteur.....	20
2.2. Définir la participation des salarié·es dans une perspective interactionniste.....	21
2.3. Les enjeux de la participation dans les organisations et apports interactionnistes....	21
2.4. Problématique.....	22
3. Cadre théorique.....	23
3.1. La participation entre professionnalisation et instrumentalisation.....	23
3.2. L'échelle de participation de Roger Hart : un outil d'analyse.....	23
3.3. L'approche interactionniste.....	24
3.4. La notion de place.....	25
3.5. L'accompagnement comme condition d'une participation réelle.....	26
4. Méthodologie.....	29
4.1. La démarche de recherche.....	29
4.2. Le terrain d'enquête : le Café Plùm à Lautrec.....	30
4.3. Les enquêté·es et le mode de traitement des données.....	32
4.4. Méthode d'analyse.....	35
5. Analyse.....	38
5.1. La participation au Café Plùm : une dynamique plurielle et différenciée.....	38
5.1.1. La place des salarié·es dans l'échelle de Hart.....	38
5.1.2. La participation est distribuée dans différents espaces.....	43
5.2. La construction des places : attribuée, négociée, dédiée.....	52
5.2.1. La place attribuée : un socle défini par la fiche de poste.....	52
5.2.2. La place négociée : ajustements et légitimité au fil des interactions.....	53
5.2.3. La place dédiée : responsabilités cristallisées et repères collectifs.....	56
5.3. L'accompagnement comme ressource plurielle de construction des places.....	58
5.3.1. L'accompagnement institutionnalisé : entretiens annuels, groupes de travail et validation collective.....	58
5.3.2. L'accompagnement horizontal : entraide entre pairs et transmission de savoirs..	60
5.3.3. L'accompagnement externe : regards tiers, dispositifs spécialisés et réseaux professionnels.....	63
5.3.4. Les limites de l'accompagnement : surcharge implicite, asymétries et inégalités de reconnaissance.....	65
5.4. Le lien au territoire : entre ancrage social, rayonnement culturel et tensions.....	68
5.4.1. Un impact social fort : cohésion, reconnaissance et pouvoir d'agir.....	68
5.4.2. Un rayonnement culturel : fabrique artistique et ancrage rural.....	71
5.4.3. Des tensions liées à l'ancrage territorial.....	73
6. Discussion.....	77
6.1. Une participation plurielle : entre redistribution et mise en scène.....	77

6.2. Les places : entre plasticité innovante et inégalités implicites.....	78
6.3. L'accompagnement : entre soutien émancipateur et fragilité structurelle.....	78
6.4. Le Café Plùm comme acteur territorial : entre innovation et clivages.....	79
6.5. Positionnement méthodologique : une sociologie indigène et interactionniste.....	80
Conclusion.....	81
Bibliographie.....	83

Introduction.

Ce mémoire s'inscrit dans un cheminement entamé dès mon entrée dans le master MEEF IDAISI, marqué par une série de réajustements au fil de mes expériences et de mes lectures. Mon intérêt initial portait sur les milieux ruraux, choix directement lié à mon vécu et à ma socialisation dans ces espaces. Toutefois, mes questionnements se sont déplacés vers le milieu associatif et coopératif, car il constitue l'un des vecteurs essentiels du lien social en territoire rural et parce que j'en suis moi-même issu. La littérature scientifique, qui souligne les transformations profondes de ce secteur, a confirmé la pertinence d'un tel objet de recherche. Il m'a semblé intéressant de centrer ce mémoire sur l'étude des dynamiques associatives et coopératives, avec une attention particulière portée au processus de participation des salarié·es.

Ce déplacement thématique a été nourri par la découverte de l'interactionnisme symbolique, dont les apports permettent de concevoir la participation non comme une donnée abstraite mais comme un processus relationnel, négocié et situé. Ce cadre théorique et les apports du master ont renforcé mon intuition initiale : il ne suffit pas d'analyser les discours institutionnels sur la participation, il faut se plonger dans les interactions concrètes, dans les ajustements quotidiens qui donnent chair à cette notion. Dès lors, le Café Plùm s'est imposé comme terrain privilégié. Je connaissais ce lieu depuis mon enfance, il m'avait façonnée en tant qu'espace de socialisation, de culture et d'engagement. Pourtant, ce choix n'allait pas de soi, une partie des sciences humaines met en garde contre les biais liés à l'étude de son propre groupe. Cette difficulté méthodologique m'a alors longtemps retenue.

C'est en découvrant les réflexions sur l'ethno-sociologie, la sociologie indigène et ce que Jean-Pierre Olivier de Sardan nomme le "je méthodologique" que j'ai trouvé les outils pour transformer cette proximité en ressource scientifique. Loin d'être un biais à effacer, mon implication pouvait devenir un matériau à expliciter et à problématiser. Le "je", dans ce cadre, ne vise pas à occuper la première place du texte mais à contextualiser et à rendre intelligible le rapport au terrain. En adoptant une posture réflexive, faite de vigilance et de distanciation critique, j'ai pu assumer pleinement le choix du Café Plùm.

Le Café Plùm, organisé en Société coopérative d'intérêt collectif, constitue un objet d'étude particulièrement riche pour interroger les tensions entre logiques professionnelles, citoyennes et gestionnaires. Sa dimension hybride, à la fois café-restaurant, librairie et scène culturelle, en fait un espace où le processus de participation se déploie à travers une multiplicité d'acteurs : salarié·es, bénévoles, usagers, usagères et collectivités. Mon enquête d'ethno-sociologie vise à rendre visibles les interactions, les négociations et parfois les

tensions qui structurent ce processus au quotidien. Elle cherche à confronter les discours sur la gouvernance coopérative à la réalité des pratiques, en documentant la place réelle des salariés et les formes d'ajustement qui émergent dans le collectif.

L'écriture de ce mémoire se structure en plusieurs étapes. La première partie revient sur les transformations historiques et sociales du tiers-secteur, afin de comprendre comment il est passé d'un univers bénévole à un champ marqué par la professionnalisation. La deuxième partie s'intéresse plus spécifiquement aux salariés, à leur identité professionnelle et aux tensions qui émergent entre engagement et emploi. La troisième partie expose la problématique, centrée sur la question du processus de participation et de sa portée réelle dans la gouvernance des organisations. La quatrième partie développe un cadre théorique, mobilisant notamment les apports de la sociologie du travail et de l'interactionnisme symbolique, pour analyser la participation comme processus relationnel et négocié. Enfin, la cinquième partie présente la méthodologie adoptée, à travers une enquête d'ethno-sociologie au Café Plùm, terrain privilégié pour explorer concrètement ces enjeux.

Ainsi, ce mémoire s'inscrit dans un double mouvement : d'une part, une réflexion théorique et sociologique sur les mutations du tiers-secteur et sur les dynamiques de participation des salariés ; d'autre part, une posture méthodologique assumée, ancrée dans le "je méthodologique", qui reconnaît et travaille la proximité de l'enquêtrice avec son terrain. Le Café Plùm devient alors à la fois un objet scientifique et un lieu de socialisation personnelle, dont l'étude vise à éclairer plus largement les enjeux de participation et de reconnaissance dans les structures de l'économie sociale et solidaire en contexte rural.

1. État de la question.

Avant d'entrer dans la problématique propre de ce mémoire, il importe de situer la recherche dans le prolongement des travaux existants. Les deux premières parties constituent donc un état de la question. La première revient sur les transformations historiques et sociales du tiers-secteur, en montrant comment un univers longtemps associé au bénévolat et à l'engagement citoyen s'est progressivement professionnalisé et institutionnalisé, sous l'effet des mutations économiques, politiques et juridiques. La seconde se concentre plus spécifiquement sur la place des salariés dans ce secteur, longtemps restée en marge des analyses, mais qui apparaît aujourd'hui comme un prisme incontournable pour saisir les recompositions identitaires, les dynamiques organisationnelles et les rapports de pouvoir qui traversent ces structures. Ensemble, ces deux chapitres posent les bases nécessaires pour analyser ensuite, dans la partie empirique, le processus de participation au sein du Café Plùm.

1.1. Le tiers-secteur.

Ce que l'on appelle le tiers-secteur, défini par l'insee comme "un ensemble d'organismes à but non lucratif, souvent privés, qui produisent des biens ou des services pour la collectivité et qui ne sont pas contrôlés par l'administration publique" (INSEE), regroupe principalement des associations, des mutuelles, des fondations et certains types de coopérative à utilité sociale. Il occupe une place centrale dans la société française. En effet, il joue un rôle tant dans la cohésion sociale que dans son implication dans les politiques publiques. Pourtant, le sociologue M. Hély, dans ses travaux, nous informe que "loin des images d'Épinal, des bons sentiments et de la charité des dames patronnesses du début d'un autre siècle, ce monde s'est en fait profondément transformé, professionnalisé et technicisé" (Hély 2009). Il est donc remarquable que ce domaine, historiquement perçu comme un espace d'engagement bénévole et désintéressé, ait connu d'importantes transformations au cours des dernières décennies. Ces "métamorphoses" (Hély 2009) reflètent les évolutions des contextes économiques, sociaux et politiques, mais interrogent également les fondements mêmes de l'action associative. Le sociologue spécialisé dans l'étude du secteur associatif, offre alors un éclairage sur ces transformations, car il est, selon lui, "essentiel de s'interroger sur la condition accordée par la société aux travailleurs dont la vocation est de servir l'intérêt général. Compte tenu de la multiplication des nouveaux besoins sociaux (prise en charge de la dépendance des personnes âgées, services de garde de la petite enfance, protection de l'environnement, accès aux soins, défense des droits des minorités, aide au logement, etc.)" (Hély 2009).

Juridiquement, c'est en 1901 qu'une première loi portant sur le milieu associatif est promulguée. Celle-ci permet la reconnaissance et le développement, sous diverses formes, d'initiatives citoyennes. L'article premier définit alors qu'une association est "[...] la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices." La promulgation de la liberté d'association permet une structuration significative de diverses formes associatives. Cependant, des cadres juridiques pour d'autres formes d'organisations collectives, notamment les sociétés de secours mutuels, régies par la loi de 1898, préfigurent la structuration d'organisation collective. La loi 1901 prend forme dans le contexte de la IIIe République et marque, avec la loi de 1905 sur la séparation des Églises et de l'État, un temps fort et la volonté de permettre aux citoyen·nes de s'émanciper et de s'organiser en dehors des sphères religieuses ou étatiques. Matthieu Hély, en parlant de cette période, dégage trois types d'organisations : les syndicats, les partis politiques et les associations généralistes (sport, éducation populaire, culture, entraide sociale). Bien que ces organisations n'aient pas une structuration semblable et que leurs intérêts divergent, elles permettent néanmoins à la société civile d'imaginer et d'innover de nouvelles méthodes d'interventions afin de respecter et de promouvoir une vision de solidarité, moins paternaliste et plus citoyenne. Cette période met en exergue, le frottement entre les volontés d'engager des citoyen·nes à prendre en charge les problématiques économiques et sociales qui s'accroissent avec la révolution industrielle, tout en gardant une mainmise sur les différents groupements pour que ceux-ci s'accordent avec les valeurs républicaines impulsées par l'État français.

C'est après l'arrivée du Front Populaire au pouvoir que la structuration du monde associatif se poursuit. Les années 30 sont alors marquées par d'importantes réformes venant du courant économique keynésien, prônant une intervention forte de l'État dans la vie des citoyen·nes : l'État-providence. En effet, l'avènement du temps libre et la prise en charge par l'État de nombreuses compétences (énergie, transports, protection des populations les plus fragilisées) montrent la volonté de garantir une égalité de droit. Parallèlement, le développement de la reconnaissance de professionnel·les dédié·es à la protection sociale participe à la prise en charge, en dehors de la philanthropie religieuse, de l'éducation, de la santé ou encore des loisirs. La volonté d'agir pour la cohésion sociale se trouve intimement liée à la mise en place "d'entreprises associatives", M. Hély les définissant comme "un groupement fondé sur un double contrat : le contrat d'association relevant de la loi de 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du Code du travail" (Hély 2009).

Cette double acceptation juridique et la montée des critiques vis-à-vis de l'action sociale depuis l'après-guerre jusqu'à la fin des années 70 sont issues, comme le montre J. Ion, des frontières poreuses qui existent entre les salarié·es qui souhaitent faire reconnaître leurs habiletés professionnelles d'un côté, et les bénévoles œuvrant pour les mêmes intérêts de manière "désintéressée". De plus, Ion explique que "vieux réseaux de la classe ouvrière ou nouvelles associations portées par les couches moyennes salariées, ces réseaux sont restés les partenaires (avant que n'existât le mot) quasi naturels des travailleur·euses de terrain" (Ion 2005). Il montre alors que ces deux acteur·ices sont, depuis la mise en place de professionnel·les dans le tiers-secteur, étroitement lié·es.

C'est la loi du 3 janvier 1972 qui constitue le premier jalon d'une volonté de prise en main de la question de l'emploi dans le tiers-secteur. Il n'est pas encore considéré comme un acteur majeur dans le domaine de l'emploi et cette loi apporte un premier cadre juridique aux associations employeuses. Dans le même temps, une tentative de réponse est apportée aux problématiques sociales et économiques récemment apparues dans la société française, notamment visible par la montée croissante du chômage de masse. Le mouvement de professionnalisation de l'action sociale se renforce entre les années 80 et 2000. C'est la mise en place croissante de lois qui renforcent le cadre juridique de l'emploi dans le tiers-secteur. Cependant, comme nous le montre Hély, "ces politiques mettent tout en œuvre pour disqualifier par avance les emplois qu'elles développent tout en enjoignant aux bénéficiaires de faire la preuve de leur "professionnalisation"" (Hély 2009). En effet, ces lois s'adressent majoritairement aux jeunes et sont promulguées dans le contexte d'une tentative de réduction du chômage. Dans le tiers-secteur, les contrats prennent souvent la forme de contrats aidés, créant une ambiguïté : "en soumettant les salarié·es sous contrat aidé à l'injonction contradictoire de se faire reconnaître comme de "vrais" travailleur·euses en s'intégrant sur le marché de l'emploi "classique" tout en les désignant comme des "bénéficiaires" d'une mesure d'insertion, les pouvoirs publics déniaient toute légitimité aux salarié·es recruté·es dans les entreprises associatives de faire valoir leur mérite professionnel" (Hély 2009).

De plus, les lois sur la décentralisation accentuent le rôle du tiers-secteur dans l'action publique et promeuvent une action de plus en plus territorialisée, déstabilisant les structures de la cohésion sociale. Ion, en parlant des nouveaux modes de gestion du social, souligne que "les lois de décentralisation donnent aux départements de nouvelles compétences et les Conseils généraux deviennent ainsi les principaux gestionnaires des structures et surtout des emplois concernant l'action sociale. C'est aussi à cette date que commencent à se développer de nouveaux dispositifs territorialisés qui essaient de faire travailler en commun

diverses institutions autant publiques que privées” (Hély 2009). Selon Hély, cette évolution s’explique notamment par la délégation accrue de missions d’intérêt général par l’État aux structures du tiers-secteur, en particulier dans les domaines de la santé, de l’éducation, de la culture et du social. Cette délégation s’accompagne souvent de financements publics, mais aussi d’exigences de performance, de gestion et d’efficacité.

Le tiers-secteur français a connu, au cours des dernières décennies, une transformation profonde, passant d’un espace dominé par le bénévolat militant à une forme d’entreprise associative, à la croisée de l’engagement citoyen et des logiques de gestion. Cette dynamique de professionnalisation, telle qu’analysée par Matthieu Hély, s’inscrit dans un double mouvement : d’un côté, une reconnaissance croissante par les pouvoirs publics du rôle structurant du tiers-secteur dans la cohésion sociale ; de l’autre, une délégation de missions d’intérêt général qui s’accompagne d’une mise sous contrainte gestionnaire, inspirée des standards du secteur marchand. Hély montre dans ses travaux que l’évolution de ce secteur est indissociable des réformes néo-libérales de l’action publique, qui externalisent une part des responsabilités étatiques vers les structures de l’économie sociale et solidaire (ESS), tout en leur imposant des exigences de performance, de résultats et de transparence. Dans ce contexte, les organisations du tiers-secteur ne sont plus seulement des lieux d’engagement, mais deviennent progressivement “des opérateurs privés de politiques publiques” (Hély 2015), pris dans une tension constante entre mission sociale et logique entrepreneuriale. La loi Hamon de 2014, en instituant un cadre juridique pour l’ESS, marque un tournant en intégrant pleinement les associations et les coopératives dans ce paysage recomposé. Si elle confère au secteur une légitimité économique et institutionnelle, elle entérine également une hybridation croissante entre économie de marché et économie solidaire. Hély souligne à ce titre que l’ESS, loin de constituer une alternative radicale au capitalisme, peut fonctionner comme un “excipient du néolibéralisme” (Hély 2019), en rendant socialement acceptables des formes précaires et flexibles du travail.

Les SCIC incarnent pleinement cette ambiguïté. Créées en 2001 pour associer divers acteurs autour d’un projet d’intérêt collectif, elles proposent un modèle de gouvernance multipartite, théoriquement plus démocratique et inclusif. Elles constituent une forme avancée d’entreprise de l’ESS, combinant finalité sociale, production de biens ou de services, et coopération entre parties prenantes (salarié-es, usager-es, collectivités, bénévoles). Dans le discours, les SCIC s’inscrivent dans une logique de démocratie économique. Mais dans les faits, elles ne sont pas exemptes des tensions propres à la professionnalisation du monde associatif. À l’instar des associations, les SCIC doivent composer avec les exigences de solvabilité, de rentabilité et de conformité aux normes

administratives, qui structurent aujourd'hui les relations avec les financeurs. Elles doivent aussi produire des indicateurs d'impact social, s'inscrire dans une logique de projet, et démontrer leur efficacité. Cela conduit à des tensions internes entre le projet coopératif et les impératifs de gestion. Comme le rappellent les auteurs du rapport sur les visages de la démocratie en SCIC, "les enjeux managériaux majeurs sont d'éviter la fragmentation et la paralysie de leur fonctionnement et de développer des pratiques de gestion spécifiques, pour arriver à faire converger les buts des divers groupes organisationnels" (Bonnemaizon, El Karmouni, Maignan 2019). Du point de vue du travail, cette recomposition modifie en profondeur la place des salarié·es. Longtemps pensé·es comme des militant·es engagé·es, les professionnel·les du secteur sont désormais soumis·es aux mêmes logiques d'efficacité, d'évaluation et de contrôle que dans les structures classiques. De plus, les SCIC, tout en promettant une gouvernance partagée, peuvent reproduire des rapports hiérarchiques implicites, notamment si les outils de participation ne s'accompagnent pas d'un réel pouvoir d'agir pour les salarié·es. Cette difficulté est d'autant plus présente que, dans les faits, "on s'aperçoit qu'on est toujours sur les mêmes 10-20-30 personnes qui viennent [participer]" (Bonnemaizon, El Karmouni, Maignan 2019), pointant une concentration de l'engagement décisionnel entre quelques individus, souvent les plus informé·es ou les plus ancien·es. Dans cette perspective, le modèle SCIC ne résout pas mécaniquement les contradictions entre démocratie, engagement et performance : il les reconfigure, en offrant des marges de manœuvre variables selon les contextes, les configurations locales et la qualité des relations professionnelles. Ce flou statutaire, où se croisent engagement bénévole, emploi salarié, coopératif et citoyen, génère une ambiguïté quant à la place des salarié·es et leur légitimité dans la gouvernance.

Ainsi, les entreprises associatives et coopératives comme les SCIC traduisent les tensions contemporaines de l'ESS : elles sont à la fois des espaces de créativité sociale et des lieux de reproduction de normes managériales. Si elles peuvent offrir un cadre d'expérimentation pour des formes renouvelées de participation, elles peuvent aussi masquer, sous une façade démocratique, des inégalités persistantes de pouvoir, de statut et de parole.

1.2. Les salarié·es du tiers-secteur.

La question du travail salarié dans le tiers-secteur français a longtemps été marginale dans les recherches en sociologie du travail et de l'action collective. Pourtant, depuis les années 1970, le développement du secteur en France, tant en termes quantitatifs (nombre de structures et d'emplois) que qualitatifs (profils, fonctions, carrières), a conduit à un renouvellement profond des approches. Ce champ de recherche s'est enrichi par l'apport de

paradigmes multiples, passant d'une vision militante et bénévole de l'action collective à une reconnaissance pleine et entière de sa place dans le salariat.

Dans les années 1970-1980, la sociologie de l'action collective et du militantisme s'intéresse prioritairement aux bénévoles, perçus·es comme les premier·ères acteur·rices légitimes dans le tiers-secteur. Les organisations étudiées sont alors avant tout envisagées comme des espaces d'engagement, de contre-pouvoir, voire d'alternative à l'État, dans la lignée de la pensée de Tocqueville autour de la société civile. Les salarié·es apparaissent très peu, voire comme des figures éloignées du bénévolat ; ils et elles suscitent parfois méfiance ou discrédit dans les discours militants. Prat montre notamment que “le clivage entre salarié·es et bénévoles est souvent lié à l'incompréhension des logiques professionnelles par les militants” (Prat 2021). Hély insiste sur le malaise identitaire qui se joue entre les deux groupes en disant que “la figure du salarié “professionnel militant” est souvent source de tensions internes” (Hély 2009).

Le paradigme dominant est alors celui du “tiers-secteur”, où les structures sont vues comme relevant d'une logique non marchande, ancrée dans des finalités citoyennes. Le salariat y est conçu comme un mal nécessaire, une dérogation à la pureté militante. Les rares salarié·es observé·es sont décrit·es comme des exécutant·es techniques, au service d'une volonté politique bénévole. Toutefois, dans les années 1980, sous l'effet de la professionnalisation croissante des associations, portée notamment par les politiques d'emploi aidé (TUC, CES, emplois-jeunes), le nombre de salarié·es dans le tiers-secteur croît fortement. Cela suscite les premiers travaux portant explicitement sur les logiques de professionnalisation. Ce glissement permet dès lors de “considérer le monde associatif comme un monde du travail, [et] donc accepter de rompre avec le mythe d'un espace social qui serait “hors du monde”” (Lochard, Trenta, Vezinat 2011).

Les années 1990 voient l'émergence de la question de la professionnalisation. Plusieurs sociologues (Laville, Gardin, Fraisse 2008) interrogent le basculement des associations dans des logiques d'organisation de type entrepreneurial ou managérial, sous l'effet des politiques publiques de contractualisation et de marchandisation des services. Le salariat devient alors un objet d'étude légitime, à travers la notion de professionnalisation, entendue à la fois comme transformation des compétences, des statuts, des modalités de gestion, mais aussi comme transformation des rapports au militantisme. La figure du “militant professionnel” (Simonet 2010) ou de “l'entrepreneur de cause” (Demazière 2006) fait son apparition, illustrant la complexité des parcours. Cette période est marquée par la volonté de décrire la cohabitation entre logiques militantes et logiques professionnelles. Le salariat n'est plus

perçu comme un élément étranger, mais comme un facteur structurant des équilibres internes des organisations.

Dans les années 2000, les travaux se déplacent vers une sociologie plus fine des identités professionnelles des salarié·es du tiers-secteur. À travers des enquêtes qualitatives (Simonet 2005 ; Hély 2009), les chercheur·es mettent en lumière la difficulté à définir un métier associatif, en raison de l'hybridité des pratiques, de la polyvalence des postes et de l'instabilité des financements. La figure du·de la salarié·e est alors décrite comme tiraillé·e entre plusieurs logiques. Les tensions entre salarié·es et bénévoles deviennent un thème récurrent, analysé à travers le prisme de la reconnaissance professionnelle, de la distribution du pouvoir, ou encore de la difficulté à faire valoir une expertise face à une gouvernance souvent militante. De plus, ils et elles sont soumis·es à des injonctions fortes et parfois contradictoires, "on leur demande d'avoir un esprit militant, tout en respectant une logique de productivité" (Hély 2009). Matthieu Hély, en particulier, propose une approche critique du monde associatif. Il démontre que le salariat associatif ne peut être pensé uniquement à partir de catégories économiques classiques, mais qu'il faut le comprendre comme une forme de travail insérée dans des régimes d'engagement pluriels, où les identités sont sans cesse négociées et réinterprétées dans les interactions quotidiennes.

Dans le prolongement de ces recherches sur le salariat dans les associations, certains travaux récents se penchent plus précisément sur les salarié·es des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), une forme d'organisation hybride au sein de l'économie sociale et solidaire. Les SCIC, en associant dans leur gouvernance plusieurs parties prenantes (salarié·es, usager·es, bénévoles, collectivités, etc.), offrent un terrain d'étude privilégié pour interroger les formes concrètes de participation au travail. Les recherches menées dans ce cadre montrent que, malgré l'affichage d'une gouvernance démocratique, les salarié·es peuvent occuper une place ambivalente, entre exigences de professionnalisme, la logique coopérative et les attentes militantes. Si le statut de salarié·e sociétaire semble renforcer leur légitimité, il ne garantit pas pour autant un accès effectif au pouvoir décisionnel. La gouvernance multipartite, censée favoriser l'horizontalité, peut dans les faits reproduire des hiérarchies implicites, notamment entre les fondateur·ices, les acteur·ices historiques et les nouveaux·elles salarié·es. Dans une perspective interactionniste, ces structures deviennent alors des espaces de négociation permanente, où les salarié·es construisent leur légitimité par leur engagement, leur posture et leur capacité à se situer dans des cadres flous. Leurs trajectoires professionnelles dans les SCIC révèlent souvent des formes d'ajustement identitaire, de reconnaissance partielle, et de participation sous conditions, interrogeant le

degré réel d'influence qu'ils et elles peuvent exercer dans des projets porteurs de finalité démocratique.

Depuis les années 2010, l'accent se déplace sur les modes de gouvernance et les formes de participation des salarié·es aux processus décisionnels. La sociologie du travail et des organisations, croisant l'approche interactionniste et les apports de la sociologie politique, s'intéresse aux conditions réelles de cette participation : est-elle effective ? Les travaux de Maud Simonet permettent d'approfondir cette question en analysant la flexibilité du travail associatif, ses formes d'invisibilisation, mais aussi les formes de résistance des salarié·es. Elle met en lumière la tension entre reconnaissance de la compétence professionnelle et injonctions à la vocation, à la disponibilité et à l'implication. Véronique Bordes, de son côté, explore les pratiques de co-construction entre professionnel·les et bénévoles, notamment dans le champ de l'animation socioculturelle et de l'éducation populaire. Elle insiste sur la nécessité de dispositifs favorisant une réelle reconnaissance des salarié·es comme co-acteur·rices de la démocratie interne. Par ailleurs, l'interactionnisme symbolique permet de saisir les logiques de sens, de justification et de négociation à l'œuvre dans ces espaces collectifs. Les réunions, les projets, les conflits internes deviennent autant de scènes d'observation pour comprendre comment les salarié·es parviennent à participer aux orientations stratégiques de l'association, et comment ils et elles donnent du sens à leur travail dans un contexte hybride.

L'examen du tiers-secteur et de la place des salarié·es met en évidence un champ en constante recomposition, traversé par des logiques multiples et parfois contradictoires. Entre héritage bénévole, professionnalisation croissante et exigences gestionnaires, les organisations associatives et coopératives constituent aujourd'hui des espaces hybrides où se redéfinissent en permanence les rôles et les identités. Ces constats invitent à interroger plus finement la manière dont s'exerce, au quotidien, le processus de participation. La problématisation qui suit vise ainsi à dépasser l'état de la question pour explorer, à partir du terrain du Café Plùm, les conditions réelles et situées de cette participation, au-delà des discours institutionnels qui l'encadrent.

2. Problématisation.

L'état de la question a permis de mettre en lumière les transformations du tiers-secteur ainsi que la place spécifique occupée par les salarié·es dans ces structures hybrides. Ces éléments soulignent l'importance de considérer leurs expériences et leurs positions non seulement à travers les logiques économiques et institutionnelles, mais aussi à partir de leurs pratiques quotidiennes, de leurs interactions et de leurs marges de manœuvre. C'est à partir de ces constats que s'élabore la problématisation, centrée sur l'analyse du processus de participation des salarié·es et sur les tensions qu'il révèle entre discours affichés et réalités vécues.

2.1. Regard sociologique sur le tiers-secteur.

La sociologie qui aborde le travail dans le tiers-secteur a progressivement changé de paradigme. D'un secteur perçu comme à part, à la marge du champ capitaliste, on passe à une analyse de ses organisations comme lieux de travail ordinaire, traversés par les mêmes logiques de hiérarchisation, de souffrance au travail, de reconnaissance inégale que dans le reste du salariat. Toutefois, la spécificité du tiers-secteur, marqué par une multiplicité des logiques d'action (publique, marchande, militante), impose de penser des catégories propres. Le salarié n'est ni un fonctionnaire, ni un cadre d'entreprise, ni un militant au sens strict. Il se situe à la jonction de plusieurs mondes sociaux se caractérisant "par une organisation d'activités, des technologies, des modes de communication, et des perspectives partagées, mais [ils sont] également marqués par des conflits internes, des négociations et des segmentations" (Strauss 1992) ce qui rend l'identité professionnelle des salariés mouvantes, stratégiques et parfois conflictuelles. En intégrant les apports de Simonet, Bordes et Hély, les recherches récentes insistent sur la nécessité de reconnaître pleinement la parole et la place des salarié·es dans la gouvernance des structures, mais aussi de mieux documenter les conditions concrètes de leur travail, en lien avec les politiques publiques, les logiques de projet, et les transformations de l'État social. Les travaux interactionnistes et ethnographiques renouvellent l'approche en mettant l'accent sur les situations de travail, les dynamiques de terrain, les relations sociales à l'œuvre dans ce type d'organisation. Cette approche permet de dépasser les catégories figées pour mieux appréhender les formes de participation. Dans le contexte de transformation continue du tissu associatif français, la question de la participation des salarié·es dans les organisations du tiers-secteur devient un objet central de réflexion, tant pour la recherche en sciences sociales que pour les acteurs du secteur. D'abord fondé sur l'engagement volontaire, le tiers-secteur, comme nous l'avons vu, a progressivement intégré des salariés pour répondre à des enjeux de professionnalisation, d'efficacité et de pérennité de l'action. Cette mutation a profondément

modifié les rapports entre individus et structures, introduisant de nouvelles tensions autour de la participation réelle des salarié·es à la vie du projet.

2.2. Définir la participation des salarié·es dans une perspective interactionniste.

La participation désigne ici “l'ensemble des formes d'implication et de contribution à la vie et au projet d'une association : participation à la gouvernance, participation aux activités et aux projets, participation à la réflexion collective sur les problématiques sur lesquelles agit l'association” (Bordes 2014) dans cet écrit cela se traduit par l'implication des salarié·es dans les processus décisionnels, les dynamiques collectives, et les orientations stratégiques de l'organisation. Elle ne peut pas se réduire à la simple exécution de tâches définies contractuellement, elle renvoie aussi à la capacité des salariés à peser sur le cours de l'action, à faire valoir leur voix, voire à co-construire le projet. Cette approche s'inscrit dans une perspective interactionniste qui considère l'organisation non comme une entité figée, mais comme “un ordre négocié” (Strauss 1992) continue entre acteurs porteurs de logiques et d'identités multiples, “l'interactionnisme considère la société comme une structure vivante en permanence en train de se faire et de se défaire” (Le Breton 2021). Les travaux des interactionnistes comme Herbert Blumer, Erving Goffman, Howard Becker ou encore Anselm Strauss insistent sur l'idée que les organisations sont des “scènes sociales”, où les individus “jouent” (Goffman 1974) des rôles, négocient des significations, et construisent collectivement la réalité, il est alors admis que “le social et l'acteur se mêlent dans une réinvention sans relâche de la scène collective” (Le Breton 2021).

2.3. Les enjeux de la participation dans les organisations et apports interactionnistes.

Dans cette perspective, la participation ne se décrète pas par des dispositifs formels, elle se construit dans l'interaction. Cette construction est donc subjective et propre à chaque individu et à chaque moment, “toute interaction est un processus d'interprétation et d'ajustement et non l'actualisation mécanique d'une conformité” (Le Breton 2021), Goffman en parle ainsi, “non pas les hommes et leurs moments ; mais plutôt les moments et leurs hommes” (Goffman 1974). Alors, nombreuses sont les structures qui se revendiquent d'un modèle participatif, où salarié·es et bénévoles seraient co-acteurs du projet. Dans les faits, la participation des salarié·es est souvent restreinte. Ils peuvent être sollicités lors de réunions, invités à des groupes de travail, sans que leur parole ne débouche sur une influence réelle sur les orientations stratégiques. À l'inverse, certaines organisations réussissent à mettre en place des dispositifs de participation décisionnelle, où les salarié·es siègent dans les instances de gouvernance, participent à l'élaboration des projets ou co-construisent des actions avec les usagers. Dans ces cas, la participation ne se limite pas à un rôle

fonctionnel, elle devient un levier de sens, de reconnaissance et d'autonomisation. De plus, il convient de prendre en compte le risque d'instrumentalisation de la participation. Dans certaines structures, elle peut servir à légitimer des décisions déjà prises, à répondre aux exigences des financeurs en matière de démocratie interne, ou à renforcer l'image de l'organisation. L'interactionnisme nous invite ici à regarder comment ces pratiques se traduisent dans les interactions quotidiennes : quels récits les salarié·es produisent sur leur implication ? Quelles stratégies déploient-ils pour faire entendre leur voix ? Comment négocient-ils leurs rôles avec les bénévoles et les dirigeants ? Le cadre interactionniste permet de dépasser l'opposition classique entre cadre et exécutant. Howard Becker, dans son étude sur les musiciens de jazz, montre que la participation ne dépend pas seulement des statuts formels, mais aussi à des réseaux d'alliance, des normes implicites, des rites organisationnels, car "ce qui est considéré comme une participation légitime pour les uns peut être vu comme une déviance ou une intrusion pour les autres" (Becker 1963). Ainsi, un salarié peut très bien être exclu des décisions, mais disposer d'un fort pouvoir d'influence informel via ses relations, son expertise ou son charisme. À l'inverse, une participation peut rester sans effet si les règles du jeu implicites ne permettent pas une véritable prise de parole. Un autre apport essentiel des interactionnistes, notamment celui de Anselm Strauss, réside dans la notion de travail invisible, il le définit comme un travail n'étant "pas reconnu comme tel, ni par ceux qui en bénéficient, ni parfois même par ceux qui le réalisent" (Strauss 1992) il est pourtant crucial pour le bon fonctionnement d'une organisation. Dans le tiers-secteur, nombre de salarié·es investissent un travail participatif : présence à des réunions bénévoles en dehors du temps de travail, accompagnement informel des usagers, médiation avec les membres du CA, etc. Ce travail d'articulation et de lien, souvent invisible, participe pleinement au projet de la structure, mais il est rarement valorisé ou reconnu. Cette participation tacite devient pilier dans la cohésion organisationnelle.

2.4. Problématique.

Dès lors, au regard de ces réflexions, une question se pose : dans quelle mesure la participation des salarié·es dans le tiers-secteur relève-t-elle d'une réelle redistribution du pouvoir, et non d'une simple mise en scène ? Le tiers-secteur, en tant qu'espace hybride traversé par des logiques professionnelles, citoyennes et gestionnaires, constitue un acteur central de la cohésion sociale, en définissant des formes de participation nouvelles, de reconnaissance de la place des salarié·es et d'accompagnement, au-delà des cadres traditionnels de l'action sociale.

3. Cadre théorique.

La problématisation a permis de mettre en évidence les tensions qui traversent le tiers-secteur et de poser la participation des salarié-es comme objet central d'analyse. Toutefois, pour dépasser le constat des écarts entre discours et pratiques, il est nécessaire de mobiliser des outils conceptuels capables d'éclairer les dynamiques relationnelles, les normes implicites et les rapports de pouvoir qui structurent cette participation. Le cadre théorique qui suit s'appuie ainsi sur la sociologie du travail, l'interactionnisme symbolique et les apports de chercheur-es en sciences sociales afin d'analyser la participation non comme un état figé, mais comme un processus situé, négocié et traversé de tensions.

3.1. La participation entre professionnalisation et instrumentalisation.

D'abord, la participation est un concept polysémique, souvent mobilisé dans les discours associatifs et coopératif comme gage de démocratie interne ou de gouvernance partagée. Pourtant, derrière ce terme, se jouent des réalités multiples, parfois contradictoires. La participation comme nous l'avons vu peut relèver d'une dynamique authentique d'engagement et de co-construction, ou bien d'une injonction normative vide de substance, relevant de la façade plus que de la redistribution effective du pouvoir. Dans cette perspective, Christophe Dansac (2017) distingue les effets ambivalents de la professionnalisation dans le tiers-secteur. Il souligne que certaines structures, sous l'effet des exigences de performance et de gestion, tendent à s'éloigner des principes initiaux de co-construction au profit de logiques utilitaristes. Ainsi, "à mesure qu'elles se professionnalisent, les associations évoluent du plaidoyer vers l'instrumental, dans un mouvement qui s'accompagne d'une standardisation, d'une diminution de l'expérimentation, et d'un accroissement du recours extérieur à des structures d'audits" (Dansac 2017). Ce glissement vers une participation instrumentalisée rejoint l'analyse du chercheur qui oppose une participation politique pensée comme émancipatrice, collective et située vers une participation descendante, mobilisée à des fins de légitimation ou de conformité aux attentes des financeurs. Dans cette dernière, les dispositifs participatifs peuvent masquer les rapports de pouvoir existants, tout en affichant un discours d'ouverture.

3.2. L'échelle de participation de Roger Hart : un outil d'analyse.

Dans le sillage de ces analyses, l'échelle de participation de Roger Hart (1992), initialement pensée pour le champ éducatif, constitue un outil concret pour appréhender les différents degrés d'implication réelle des salarié-es. Du niveau 1 (manipulation) au niveau 8 (initiative autonome), elle permet de repérer les écarts entre les dispositifs proclamés et les pratiques effectives, entre la parole donnée et la capacité d'agir. Transposée au tiers secteur, cette

échelle met en lumière des situations allant de la mobilisation symbolique à la co-construction effective. Au niveau 1, les salarié-es sont manipulés : leur présence est instrumentalisée à des fins de communication ou de légitimation. Au niveau 2, ils sont décoratifs, utilisés pour représenter la diversité ou l'ouverture sans aucune influence réelle. Le niveau 3 correspond à une consultation purement formelle, où les salarié-es donnent un avis sans que celui-ci soit pris en compte. À partir du niveau 4, ils sont informés des décisions, mais sans prise sur leur élaboration. Le niveau 5 marque une transition : les salarié-es sont consultés avec une certaine prise en compte de leurs propositions, bien que leur pouvoir d'influence reste limité. Le niveau 6 introduit une véritable implication partagée, où les salarié-es participent activement à des groupes de travail ou comités, avec un impact concret sur les orientations. Au niveau 7, la décision est partagée : les salarié-es peuvent siéger dans les instances de gouvernance, et leur voix compte dans les processus décisionnels. Enfin, le niveau 8 désigne une situation d'initiative autonome, où les salarié-es peuvent eux-mêmes initier des projets ou des espaces de réflexion collective, soutenus par l'institution. Cette grille d'analyse permet ainsi de penser la participation non comme une donnée binaire (présente/absente), mais comme un continuum de pouvoir d'agir, révélateur des rapports sociaux internes aux organisations des entreprises associatives.

3.3. L'approche interactionniste.

Les apports de l'interactionnisme symbolique, et plus particulièrement la notion de "cadres de l'expérience" développée par Erving Goffman (1974), permettent d'éclairer comment la participation peut être construite, perçue et régulée dans les entreprises associatives. Goffman entend par "cadre" l'ensemble des schèmes interprétatifs mobilisés par les individus pour donner sens à une situation. Dans le contexte des entreprises associatives, structures hybrides situées entre engagement militant et logique gestionnaire, ces cadres organisent la manière dont la participation des salarié-es est mise en scène, perçue et légitimée. Ainsi, un cadre institutionnel peut présenter une réunion comme un espace de concertation, alors qu'en réalité les conditions de l'expression libre et de l'influence réelle sont limitées. La participation devient alors une interaction cadrée, où les salarié-es adoptent des rôles attendus (le "professionnel impliqué", le "co-acteur du projet"), sans pouvoir nécessairement redéfinir les règles du jeu. Cette lecture peut être prolongée par la notion de "mise en scène" développée par Goffman dans *La mise en scène de la vie quotidienne* (1959), où il définit la mise en scène comme "la représentation [qui] comprend tout ce que l'acteur fait pendant la durée de sa présence sur la scène, et qui a, en quelque sens, une influence sur les participants" (Goffman 1959). Appliquée au tiers-secteur, cette idée suggère que les dispositifs participatifs peuvent fonctionner comme des représentations sociales, où chacun

incarne sa place dans un scénario déjà défini. Dans ce cadre, le pouvoir ne se manifeste pas uniquement par l'absence de participation, mais par la définition en amont des modalités légitimes d'intervention : quoi dire, comment, quand, et à qui. Les entreprises associatives, notamment lorsqu'elles sont soumises à des injonctions de gouvernance participative liées aux financements publics ou aux exigences de l'économie sociale et solidaire, peuvent alors mobiliser des dispositifs participatifs comme des réponses cadrées à des attentes extérieures, sans ouvrir un espace réel de négociation. Lire la participation à travers les cadres établis par Goffman permet ainsi de déconstruire la dimension performative des dispositifs participatifs, et d'interroger la manière dont ils structurent et parfois limitent le pouvoir d'agir des salarié·es. Les réunions participatives, les groupes de travail ou encore les chartes d'engagement peuvent dès lors fonctionner comme des rituels. Ces dispositifs, bien qu'ouverts en apparence, reconduisent souvent des hiérarchies implicites, où les salarié·es sont invités à "faire acte de présence", sans impact réel sur les décisions. Cette participation simulée génère de la frustration et renforce le sentiment d'assignation à une posture d'exécution. Dans cette perspective, Howard Becker dans son ouvrage *Outsider* (1963) rappelle que la participation ne repose pas uniquement sur l'existence d'espaces de parole, mais sur des normes implicites qui régulent les comportements attendus dans un collectif. La participation est un acte socialement encadré : il ne s'agit pas seulement de pouvoir parler, mais de savoir comment, quand et sur quoi il est légitime de s'exprimer. Déroger à ces codes, prendre trop souvent la parole, remettre en question certaines décisions, sortir du rôle attendu sont des comportements qui peuvent être perçus comme des transgressions de l'ordre symbolique de l'organisation. Le salarié devient alors un "outsider", non pas pour avoir enfreint une règle formelle, mais pour avoir déplacé les frontières invisibles du rôle socialement assigné. Comme l'écrit Becker, "la déviance n'est pas une qualité de l'acte commis, mais une conséquence de l'application, par d'autres, de règles et de sanctions à un "transgresseur"" (Becker 1963). Dans les entreprises associatives, où les valeurs d'horizontalité et d'ouverture sont souvent affirmées, mais où des équilibres internes demeurent fragiles ou implicites, cette dynamique est particulièrement prégnante. Un salarié trop assertif ou critique peut être discrédité, non pas pour le fond de son propos, mais pour la posture qu'il adopte et ce qu'elle vient déranger. La participation devient alors une forme d'engagement sous conditions, soumise à des attentes relationnelles, institutionnelles et symboliques qui en limitent la portée transformative.

3.4. La notion de place.

Pour comprendre plus finement les dynamiques de participation, la notion de "place" développée par Véronique Bordes (2007, 2014) offre un cadre particulièrement éclairant. Elle

permet de dépasser une lecture juridique ou strictement fonctionnelle des rôles attribués aux salarié·es dans les structures collectives. Dans sa perspective, la place n'est pas une position figée dans l'organigramme, mais une construction relationnelle, en perpétuelle évolution. Bordes distingue trois types de places : la place attribuée (imposée sans concertation), la place dédiée (présentée comme avantageuse mais non négociable), et la place négociée (élaborée dans l'interaction avec les autres et avec l'institution elle-même). Cette dernière, plus rare, suppose une ouverture à la conflictualité et à la co-construction, que toutes les organisations ne permettent pas. Comme elle le souligne que "la place n'est ni figée, ni donnée d'avance, elle est à construire dans le mouvement et la reconnaissance mutuelle" (Bordes 2014). Les entreprises associatives se situent donc à l'intersection de logiques parfois contradictoires : projet collectif et gestion des ressources humaines, gouvernance participative et impératifs d'efficacité, valeurs de l'engagement et contraintes de fonctionnement. Dans ce contexte, les salarié·es peuvent se retrouver assigné·es à des fonctions exécutives, tout en étant symboliquement sollicité·es pour incarner les principes démocratiques de la structure. Cette injonction paradoxale : être force de proposition tout en restant à sa "place", peut engendrer des tensions identitaires fortes, d'autant plus que la participation y est souvent promue comme un idéal, sans toujours que soient réunies les conditions concrètes de son exercice. La reconnaissance de la place des salarié·es ne va donc pas de soi, elle ne se décrète pas, elle se négocie dans les zones grises de l'organisation que constituent les espaces informels, les temps non prescrits, les échanges hors cadre. C'est dans ces interstices que les salarié·es peuvent tester leur pouvoir d'agir, recomposer les règles implicites, faire émerger des formes de participation plus incarnées, parfois en tension avec l'ordre établi. Ainsi, la participation ne peut être comprise uniquement comme un droit formel, mais bien comme une dynamique sociale située, traversée par des rapports de reconnaissance, de pouvoir et de légitimité.

3.5. L'accompagnement comme condition d'une participation réelle.

La notion d'accompagnement, centrale dans le champ de l'éducation et de l'intervention sociale, constitue également un apport majeur pour penser les conditions d'une participation effective dans les entreprises associatives. Maëla Paul (2004) définit l'accompagnement comme une relation de coprésence, fondée sur la temporalité, la réciprocité et la reconnaissance de l'altérité. Il ne s'agit pas d'une guidance verticale ou prescriptive, mais d'un processus d'"aller avec" qui permet de soutenir l'individu dans l'élaboration de sa place et de son rôle. Cette conception s'inscrit en cohérence avec la formation suivie dans le cadre du master MEEF IDAISI, qui accorde une place centrale à cette notion, et trouve ici un prolongement concret dans l'analyse des dynamiques associatives. Pour que la participation

dans les entreprises associatives dépasse le stade du discours pour devenir une réalité vécue, elle doit en effet être soutenue par un cadre relationnel structurant. Penser l'accompagnement des salarié·es comme levier de participation revient à reconnaître que prendre la parole, contester ou proposer suppose un environnement sécurisant, à la fois soutenant et non jugeant. Il ne suffit pas d'inviter les salarié·es à participer, il faut leur donner les moyens d'inscrire leur voix dans une relation structurée, qui prend au sérieux leurs temporalités, leurs hésitations, leurs contradictions. Loin d'être un supplément d'âme, l'accompagnement constitue alors une condition organisationnelle fondamentale pour rendre possible une participation réelle, c'est-à-dire située, négociée et transformatrice. Dans une relation d'accompagnement, l'asymétrie de position est reconnue, mais elle n'est pas exploitée comme un rapport de domination. Elle s'inscrit dans un contrat symbolique autour d'un objet-tiers partagé, ici : le projet collectif, qui permet une mise en relation sans fusion ni soumission. Cette conception est d'autant plus précieuse dans les structures de l'économie sociale et solidaire, souvent traversées par des tensions entre gouvernance ouverte et contraintes institutionnelles. L'accompagnement permet de tenir cet entre-deux, de créer des espaces où les salarié·es peuvent élaborer leur place, leur rôle et contribuer à un "modelage mutuel d'un monde commun" (Paul 2004). En ce sens, il devient un outil politique discret mais déterminant, pour faire exister une participation émancipatrice dans des organisations en quête de cohérence entre valeurs affichées et pratiques internes.

La participation, dans ce contexte, ne peut être pensée comme une simple procédure ou un indicateur d'ouverture. Elle est à la fois mise en tension par les contraintes structurelles (professionnalisation, dépendance aux financeurs, hiérarchies implicites), mise en scène dans des cadres formels qui n'en garantissent pas l'effectivité (Goffman 1959), normée par des attentes implicites sur les comportements légitimes (Becker 1963), et négociée dans les marges des interactions quotidiennes (Bordes 2009). Elle oscille entre une dimension instrumentale, souvent descendante (Dansac 2017), et une dynamique potentiellement émancipatrice, dès lors qu'elle s'ancre dans des espaces de co-construction réelle. L'échelle de participation proposée par Roger Hart éclaire ces écarts, en permettant d'objectiver les différents niveaux d'implication des salarié·es et de mettre en évidence les mécanismes d'exclusion qui peuvent émerger des dispositifs en apparence démocratiques. Dans ce cadre, la notion d'accompagnement, telle que formulée par Maëla Paul, s'avère particulièrement précieuse pour penser les conditions nécessaires à une participation authentique. Elle rappelle que permettre à chacun d'élaborer sa place dans l'organisation ne relève pas d'un simple aménagement technique, mais d'un engagement éthique, relationnel et structurel. L'accompagnement suppose un espace où la parole peut circuler sans crainte, où les subjectivités sont reconnues, et où les rapports asymétriques peuvent être traversés

sans se traduire en domination. Ainsi, au sein des entreprises associatives, la participation apparaît moins comme un état que comme un processus fragile et situé, qui doit être interrogé à chaque niveau de l'organisation. Elle constitue un enjeu profondément politique, en ce qu'elle renvoie à la possibilité pour les salarié-es de peser sur les orientations, d'être reconnus comme sujets et non simples exécutants, et de faire advenir des formes de pouvoir d'agir ancrées dans le quotidien du travail. Penser la participation dans ces structures, c'est dès lors questionner le type de démocratie qu'elles expérimentent, les marges de manœuvre qu'elles laissent à leurs membres, et les tensions constitutives qu'elles doivent sans cesse réguler.

4. Méthodologie.

L'analyse des processus de participation et de reconnaissance au sein du Café Plùm suppose une démarche méthodologique attentive à la complexité des pratiques sociales observées. Plutôt que de s'en tenir aux dispositifs formels ou aux discours officiels, il s'agit de saisir les interactions ordinaires, les ajustements discrets et les dynamiques implicites qui structurent la vie collective. L'approche retenue s'inscrit dans une tradition d'ethno-sociologie, qui conjugue immersion, écoute des acteur·rices et réflexivité constante sur la place de l'enquêtrice. Elle permet de prendre au sérieux les paroles et les gestes situés, tout en les confrontant aux cadres institutionnels et aux tensions structurelles qui traversent l'organisation. Une telle posture invite à considérer la participation non comme un état figé, mais comme un processus en mouvement, fait de négociations, de mises en scène et parfois de contradictions.

4.1. La démarche de recherche.

D'abord analyser les dynamiques de participation et de reconnaissance au sein du Café Plùm appelle une démarche méthodologique capable de saisir les interactions ordinaires, les ajustements discrets et les pratiques informelles qui structurent la vie collective. Cette exigence a conduit au choix d'une approche d'ethno-sociologie, permettant de combiner immersion prolongée sur le terrain, attention portée aux significations produites par les acteur·rices et réflexivité constante sur la place de l'enquêtrice. L'ethnographie, telle que la définissent Beaud et Weber (2012), constitue moins une technique qu'une manière de raisonner", qui consiste à prendre au sérieux les paroles et les actes des enquêté·es dans leurs contextes sociaux. L'intérêt de cette approche est de dépasser les discours officiels ou prescriptifs pour s'attacher à la réalité vécue, aux interactions quotidiennes et aux logiques implicites qui façonnent les pratiques collectives. Comme le rappelle Bordes (2012), la socio-ethnographie se distingue aussi par sa capacité à "produire des résultats que nous ne cherchions pas", ouvrant la voie à des découvertes inattendues. Elle suppose une disponibilité à "traîner sur le terrain" (Bordes 2015), à multiplier les occasions d'observation et d'échange, et à capter ce qui échappe aux dispositifs formalisés. Cette posture s'inscrit également dans la filiation de la *Grounded Theory* (Glaser, Strauss 1967), qui valorise les allers-retours entre données empiriques et conceptualisation. Il ne s'agit pas de vérifier un cadre théorique préexistant, mais de construire progressivement des hypothèses à partir du matériau recueilli. Cette logique inductive rend possible une analyse fine des processus de participation, en observant comment ils se déploient concrètement dans les interactions et en élaborant des catégories à partir du terrain. La spécificité de cette recherche réside dans l'adoption d'une posture de "sociologie indigène" (Bizeul 1998 ; Coquard 2019), consistant à

enquêter depuis l'intérieur du collectif étudié. Cette proximité, loin d'être envisagée comme un biais, est ici traitée comme une ressource, à condition d'être explicitée et problématisée. Mon lien avec le Café Plùm ne relève pas d'une découverte ponctuelle, mais d'une socialisation inscrite dans la durée : implication familiale dans le bénévolat dès l'ouverture en 2010, premières expériences de travail saisonnier, engagement bénévole récurrent et service civique en 2022 autour de la programmation culturelle. Ces expériences ont façonné une connaissance fine des dynamiques internes, des codes implicites et des acteur·rices. Elles offrent un accès privilégié à des non-dits ou à des tensions latentes, moins visibles pour un·e observateur·rice extérieur·e. Toutefois, cette proximité exige une vigilance méthodologique. Elle suppose de déployer une réflexion constante sur les conditions de production des données et sur les effets de ma position d'enquêtrice. Le recours au "je méthodologique" (Olivier de Sardan 2000) constitue, de ce point de vue, un outil essentiel : il ne s'agit pas de centrer l'analyse sur la subjectivité de la chercheuse, mais de rendre explicites les situations vécues, les ajustements réalisés et les éventuels biais, afin de renforcer la rigueur scientifique de l'enquête. En définitive, la démarche repose sur un équilibre entre immersion et explicitation, proximité et distanciation, implication personnelle et exigence de transparence. Elle permet d'analyser la participation non comme un état formel, mais comme un processus situé, construit dans les interactions et traversé de tensions. C'est dans ce cadre que l'enquête au Café Plùm prend tout son sens, en visant à rendre visibles les logiques relationnelles, les négociations et les pratiques qui donnent consistance, au quotidien, à la participation des salarié·es et à leur reconnaissance au sein de la structure.

4.2. Le terrain d'enquête : le Café Plùm à Lautrec.

Le Café Plùm est implanté à Lautrec, commune rurale du Tarn (81440) en région Occitanie. Classé parmi *Les Plus Beaux Villages de France*, ce bourg de 1 740 habitant·es (INSEE, 2024) se distingue par un patrimoine médiéval remarquablement préservé, une identité agricole centrée sur la production d'ail rose et une activité touristique saisonnière qui structure une part importante de son économie locale. L'histoire du projet prend racine en 2008, avec l'association loi 1901 Ma Case. Implantée sur le territoire à travers un festival itinérant consacré aux musiques du monde, elle amorce dès ses débuts une dynamique culturelle ancrée localement et tournée vers l'accessibilité de la culture dans les milieux ruraux. En 2010, après une longue réflexion et la recherche d'un espace adapté, trois cofondateur·ices investissent un bâtiment situé au cœur du bourg, rue de Lengouzy, pour y développer le projet du Café Plùm. L'édifice avait connu plusieurs usages successifs : pensionnat, école privée catholique, lieu d'apprentissage pour les catéchumènes des environs, puis café de village, c'est donc un lieu connu et déjà fréquenté pour diverses

raisons par l'ensemble des personnes vivant à Lautrec ou dans l'environnement proche. Dès son ouverture, le lieu se structure autour de trois espaces complémentaires : un café-restaurant ouvert toute l'année, une librairie indépendante aux fonds diversifié, initialement constituée en lien avec la librairie Terra Nova de Toulouse (littérature, sciences humaines, jeunesse, maisons d'édition indépendantes), et un espace scénique destiné à accueillir concerts, spectacles, projections.... Cette combinaison d'activités, inhabituelle pour une commune de cette taille, attire rapidement un public diversifié et favorise des formes de sociabilité informelles. Durant l'été notamment, il n'est pas rare d'échanger avec des visiteur·euses de passage qui découvrent le lieu par hasard, choisissent de prolonger leur séjour dans les environs ou projettent d'y revenir ultérieurement. En 2016, afin de sécuriser les activités économiques (café-restaurant, librairie) et d'intégrer différentes catégories d'acteur·rices (salarié·es, bénévoles, usager·es, collectivités), une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) est créée, d'abord sous la forme juridique d'une SARL, cette forme étant déjà présente à l'ouverture du lieu. En 2018, le Café Plùm reçoit le *Prix coup de cœur* dans le cadre d'un concours national visant à repérer et accompagner des initiatives locales inspirantes. À cette occasion, Philomène, ex-co-gérante, rappelle la philosophie fondatrice du projet dans un livre édité chaque année à l'occasion du concours :

“L'enrichissement n'est pas la finalité de notre projet. Nous voulons une économie qui soit au service de l'homme et de l'environnement, et non le contraire”

Elle précise également :

“Doublé d'un agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale, ce statut a apporté une légitimité qui manquait à notre modèle économique, en toute cohérence avec nos ambitions. Je suis très fière que notre développement soit étayé par une gouvernance démocratique. Primordiales, la participation, l'appropriation et la construction mériteraient d'être plus répandues, à mes yeux, car le modèle économique coopératif permet de construire un monde plus juste.” (Godet, Miliotis 2018)

Ces propos, recueillis dans l'ouvrage édité à l'occasion du Prix, témoignent de l'ambition sociale et politique du Café Plùm, fondée sur une gouvernance démocratique et un modèle économique solidaire, porté depuis 2016. En 2024, la structure évolue vers une SCIC-SAS afin de mieux répondre aux besoins liés à de nouveaux projets et partenariats. Aujourd'hui, le Café Plùm emploie une douzaine de salarié·es à l'année, renforcés par des saisonnier·es en été. Chaque année, des volontaires en service civique, en service civique européen ainsi que des stagiaires rejoignent également l'équipe, notamment sur la partie administrative et culturelle. Ces personnes de passage offrent souvent de nouveaux points de vue et

participent à l'émergence de nouvelles dynamiques. La gouvernance est partagée entre une présidente et deux co-directeurs, et elle s'appuie sur un Conseil coopératif de 12 membres, représentatif des différents collèges de sociétaires. La vie du Café suit un rythme fortement marqué par la saisonnalité. De septembre à juin, la fréquentation reste modeste, avec une ouverture du mercredi au dimanche. La programmation culturelle, assurée par Ma Case, se concentre les vendredis et samedis, tandis que le reste de la semaine est dédié à des activités variées : restauration, dégustations de produits locaux, soirées d'arpentage, jeux de société ou encore restitutions de projets scolaires. En été, le rythme s'intensifie considérablement : le café est ouvert tous les jours et propose chaque soir un concert, transformant la cour en scène à ciel ouvert et donnant au lieu une dimension particulièrement attractive. Cette alternance saisonnière illustre la capacité de la structure à s'adapter aux temporalités locales et aux publics diversifiés qu'elle accueille. Le rôle du Café Plùm dépasse ses activités immédiates et s'inscrit dans les dynamiques territoriales environnantes. Sur le plan culturel, il propose une programmation pluridisciplinaire qui soutient notamment les artistes émergent·es et s'appuie sur la librairie indépendante comme outil de médiation culturelle. Sur le plan social, il constitue un espace de rencontres intergénérationnelles et interculturelles, largement porté par la mobilisation bénévole. Enfin, sur le plan économique, il agit comme employeur et comme partenaire des producteurs et productrices locaux, contribuant à l'attractivité touristique de Lautrec, notamment lors d'événements tels que la Fête de l'ail rose. Depuis son ouverture, plusieurs travaux d'aménagement (accessibilité, isolation, équipements) ont été réalisés, améliorant les conditions de travail des salarié·es, des bénévoles et des artistes accueillis. L'accès à ce terrain d'enquête s'est construit progressivement. J'ai d'abord présenté mon projet à Lola, présidente de la SCIC-SAS, puis à Daniel, co-directeur. Leur accord fut immédiat, sans consultation préalable du Conseil coopératif ni de l'équipe salariée. Consciente de l'importance d'un consentement collectif, je me suis rendue à la mi-mai, un mardi, lors d'un déjeuner partagé par l'équipe salariée. J'y ai pris la parole pour expliquer ma démarche et demander explicitement si iels acceptaient que je mène mon enquête au sein du Café et que je sollicite certain·es d'entre eux·elles pour des entretiens semi-directifs. Aucun refus n'a été exprimé, et l'accueil s'est révélé favorable, inscrivant ainsi le travail d'enquête dans un cadre partagé, fondé sur la transparence et la confiance. En définitive, le Café Plùm constitue un terrain à la fois familier et riche d'enseignements. Sa structuration hybride, son rôle territorial et la diversité de ses acteur·rices en font un espace privilégié pour interroger les processus de participation et de reconnaissance, à travers une immersion attentive aux dynamiques ordinaires et aux interactions quotidiennes.

4.3. Les enquêté-es et le mode de traitement des données.

L'enquête menée au Café Plùm a mobilisé une diversité d'acteur·rices afin de rendre compte de la complexité de cette organisation coopérative et culturelle. Les enquêté-es ont été sélectionné-es de manière à représenter plusieurs catégories impliquées dans le fonctionnement du lieu : salarié-es permanents et saisonniers, bénévoles, sociétaires, membres du conseil coopératif, ainsi que les co-directeurs et la présidente de la SCIC. Dans certains cas, des usager-es réguliers du lieu ont également été sollicité-es afin de documenter la perception externe du projet et son rôle territorial. Ce choix d'échantillonnage visait à saisir non seulement les logiques de participation internes, mais aussi les représentations plus larges du Café Plùm au sein de son environnement local. Le processus de sélection a aussi répondu à une logique pragmatique : une partie des entretiens a été réalisée avec les personnes que j'ai croisées en premier lieu lors de ma présence au café, traduisant ainsi la dimension contingente et située de l'enquête. La principale méthode de recueil de données a été l'entretien semi-directif. Ces entretiens, conduits individuellement, ont permis d'explorer les trajectoires, les représentations et les pratiques des acteur·rices. Afin de garantir la comparabilité et la richesse des matériaux, des guides thématiques ont été élaborées en amont, intégrant les concepts mobilisés dans le cadre théorique : participation (Hart, Bordes), place (Bordes), accompagnement (Paul) et interactionnisme (Blumer, Goffman, Strauss, Becker). La grille post-entretien construite à partir de ces concepts comportait plusieurs indicateurs (présence aux réunions, possibilités d'expression, reconnaissance de l'expertise, rôles informels, sentiment d'accompagnement, stratégies d'ajustement, etc.), ainsi que des relances destinées à approfondir les récits. Parallèlement, une observation participante a été menée, inscrite dans le quotidien du Café Plùm. Elle a porté sur des moments variés : services en restauration, organisation et déroulement des événements culturels, temps de convivialité entre salarié-es et bénévoles, ainsi que sur les échanges informels qui jalonnent la vie collective. Avant l'été, ma présence a coïncidé avec des moments particuliers tels que l'apéro des bénévoles, le pot de départ d'une salariée ou encore la fête de la Saint-Jean. Durant l'été, mon investissement a surtout été conditionné par les disponibilités de chacun·e pour les entretiens semi-directifs, mais j'ai également pris part bénévolement à certains temps forts comme la Fête de l'ail ou l'anniversaire du Café, qui a marqué ses quinze ans par un temps de parole des fondateur·rices et de représentant-es institutionnel·les. L'observation s'est aussi enrichie d'expériences plus spontanées : lorsque je venais écrire dans les bureaux du Café, il n'était pas rare que je sois sollicitée pour donner un coup de main, ou que je propose mon aide en voyant une situation tendue. À d'autres occasions, je me retrouvais prise dans des discussions avec des bénévoles ou des usager-es, facilitées par ma bonne connaissance des personnes

fréquentant le lieu. Ces interactions informelles m'ont permis de saisir des dynamiques quotidiennes et des représentations difficilement accessibles par les seuls entretiens. En dehors du Café, ma participation à des événements locaux m'a également permis de constater que "*la team Café Plùm*" est identifiée comme une entité sociale propre, reconnue par les personnes extérieures au projet. Enfin, le fait que plusieurs salarié·es du Café fassent partie de mon groupe d'ami·es a renforcé ma proximité avec le terrain et m'a amenée à une vigilance réflexive accrue. Cette immersion a permis de confronter les discours recueillis en entretien aux pratiques effectives et de documenter la manière dont la participation s'exprime dans des gestes, des ajustements ou des formes de coordination souvent implicites. Elle a également rendu visibles des formes de travail invisible, difficilement verbalisées mais essentielles au bon fonctionnement de la structure. Des documents internes ont complété ce dispositif : comptes rendus des réunions du conseil coopératif (hors période estivale, en l'occurrence, seul celui du 30 juin a pu être mobilisé, mon enquête s'étant déroulée entre début juin et mi-août), supports de communication, statuts juridiques. Ces matériaux ont été mobilisés pour contextualiser les discours des enquêté·es, repérer les écarts entre participation affichée et participation vécue, et situer les pratiques quotidiennes dans l'évolution institutionnelle du Café Plùm. Le traitement des données a suivi plusieurs étapes. Les entretiens ont été enregistrés (avec l'accord des enquêté·es), puis retranscrits intégralement afin de conserver la richesse des formulations. L'anonymisation a été systématiquement assurée : chaque participant·e a été identifié·e par un pseudonyme ou par une catégorie (salarié·e, bénévole, sociétaire, etc.), et toute information permettant une reconnaissance explicite a été supprimée ou modifiée. Toutefois, les transcriptions intégrales des entretiens ne figurent pas dans ce mémoire. Dès la préparation de l'enquête, je m'étais questionnée sur la pertinence de les intégrer au mémoire. Par la suite, certain·es enquêté·es ont explicitement exprimé le souhait que leurs propos ne soient pas diffusés sous forme brute. Leur confidentialité a donc été respectée, et seules les analyses interprétatives et mises en perspective apparaissent ici. Enfin, une triangulation a été réalisée entre les différentes sources : entretiens, observations et documents internes. Cette démarche visait à renforcer la validité des analyses, en confrontant les récits subjectifs aux pratiques observées et aux cadres institutionnels. L'objectif n'était pas de rechercher une vérité unique, mais de mettre en évidence les écarts, les tensions et les contradictions qui traversent la participation au sein du Café Plùm.

Présentation des enquêté·es :

- **Daniel** - Co-directeur de la SCIC-SAS, impliqué depuis 7 ans. Entretien mené dans la salle du Café Plùm.

- **Lola** - Salariée de l'association Ma Case (programmation) et présidente de la SCIC-SAS depuis 4 ans. Entretien réalisé à la maison des artistes, proche du Café Plùm.
- **Margot** - Salariée de la SCIC-SAS (service-bar), d'abord saisonnière depuis 2018 puis salariée depuis 2 ans. Entretien mené à son domicile, situé dans la même rue que le Café Plùm.
- **Rachel** - Salariée de l'association Ma Case (communication), depuis 3 ans. Entretien mené dans la cour du Café Plùm.
- **Bérengère** - Ex-salariée de la SCIC-SAS (librairie), impliquée pendant 6 ans. Entretien réalisé à son domicile, à une cinquantaine de kilomètres de Lautrec.
- **Camille** - Ex-salarié de la SCIC-SAS (cuisine), bénévole et ancien saisonnier, impliqué pendant 10 ans. Entretien mené dans la salle du Café Plùm.
- **Emma** - Salariée de la SCIC-SAS (service-bar) depuis 1 an. Entretien mené au domicile de Margot.
- **Vincent** - Président de l'association Ma Case, impliqué dans le projet depuis 2015. Entretien mené dans la salle du Café Plùm.
- **Barbara** - Ex-salariée de la SCIC-SARL et ancienne co-gérante, également ex-salariée de l'association Ma Case (programmation), aujourd'hui bénévole, impliquée pendant 12 ans. Entretien mené dans la salle du Café Plùm.

4.4. Méthode d'analyse.

Les données recueillies au Café Plùm ont été analysées dans une perspective interactionniste et processuelle, afin de saisir la participation non comme une catégorie prédéfinie mais comme une dynamique sociale située. Le matériau issu des entretiens, des observations et des documents internes a été abordé selon une logique de triangulation, combinant classification thématique, mise en relation avec les concepts du cadre théorique et retours inductifs vers le terrain. La première étape a consisté en un travail systématique de codage. Les retranscriptions d'entretiens ont été relues à plusieurs reprises afin d'identifier les thèmes récurrents, les expressions significatives et les tensions exprimées par les

enquêté-es. Ce premier codage ouvert, inspiré de la *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967), visait à dégager des catégories émergentes à partir du matériau lui-même, sans les contraindre à des schémas préexistants. Ce processus a permis de mettre en lumière, par exemple, des distinctions implicites entre participation formelle et participation vécue, ou encore entre reconnaissance institutionnelle et reconnaissance informelle. Une deuxième étape a consisté à confronter ces catégories empiriques aux outils conceptuels mobilisés dans le cadre théorique. L'échelle de participation de Roger Hart (1992) a servi de grille pour situer les différents degrés d'implication des salarié-es, depuis la participation purement symbolique jusqu'à la co-construction effective. La notion de "place", développée par Véronique Bordes (2014), a permis d'analyser comment les rôles attribués, dédiés ou négociés se distribuent au sein de la structure, et comment ces places évoluent dans les interactions quotidiennes. L'interactionnisme symbolique (Blumer 1969 ; Goffman 1974 ; Becker 1963 ; Strauss 1992) a orienté l'attention vers les significations produites dans les échanges, les ajustements permanents et les mises en scène de la participation. Enfin, la notion d'accompagnement (Paul 2004) a été mobilisée pour examiner les conditions relationnelles et institutionnelles qui permettent ou limitent l'expression des salarié-es. L'analyse a ainsi combiné une dimension inductive et une dimension déductive. D'un côté, les catégories ont été construites à partir du terrain, en s'appuyant sur les récits et les pratiques observées. De l'autre, ces catégories ont été éclairées et enrichies par des concepts sociologiques, permettant d'articuler le particulier et le général, le vécu local et les débats théoriques plus larges sur le tiers-secteur. Cette double logique a permis d'éviter à la fois le risque d'une simple description empirique et celui d'une application mécanique de modèles théoriques. Le traitement des observations de terrain a suivi une démarche similaire. Les notes ethnographiques ont été analysées pour repérer les interactions significatives, les rituels collectifs, les ajustements discrets et les tensions latentes. Ces éléments ont ensuite été mis en relation avec les discours recueillis en entretien, afin de comparer ce qui est dit et ce qui est fait. Les documents internes (statuts, comptes rendus de réunions, supports de communication) ont enfin apporté un éclairage complémentaire, permettant de situer les pratiques observées dans un cadre institutionnel plus large et de repérer les écarts entre participation proclamée et participation vécue. L'ensemble du processus analytique s'est appuyé sur une réflexivité constante. Le "je méthodologique" (de Sardan 2000) a été mobilisé pour expliciter les effets de ma position d'enquêtrice et les ajustements réalisés au fil de l'enquête. Il ne s'agissait pas d'effacer la proximité entretenue avec le terrain, mais de la mettre en discussion, afin de renforcer la transparence et la validité des analyses. En définitive, la méthode d'analyse adoptée vise à rendre intelligibles les processus de participation et de reconnaissance dans leur complexité. En croisant les voix des enquêté-es, les pratiques observées et les cadres institutionnels, elle permet de

montrer comment la participation se construit, se négocie et se met en scène au quotidien, révélant à la fois son potentiel émancipateur et ses limites pratiques.

Finalement, la méthodologie déployée s'appuie sur une combinaison d'entretiens, d'observations participantes et d'analyses documentaires, éclairées par un cadre théorique pluriel. L'adoption d'une posture de sociologie indigène, assumée et problématisée, a permis d'accéder à des dimensions fines de la participation, souvent invisibles pour un·e observateur·rice extérieur·e. La triangulation entre les différentes sources et la réflexivité constante sur ma position ont garanti une meilleure validité des analyses. Loin de rechercher une vérité univoque, il s'agit de mettre en évidence la diversité des expériences, les écarts entre discours et pratiques, ainsi que les ajustements quotidiens qui structurent la vie collective. Ce dispositif méthodologique prépare ainsi le terrain pour l'analyse proprement dite, qui s'attachera à montrer comment la participation se construit, se négocie et se met en scène au Café Plùm.

5. Analyse.

Cette cinquième partie est consacrée à l'analyse empirique du terrain d'enquête, le Café Plùm. Après avoir posé un cadre théorique et méthodologique, il s'agit désormais d'examiner concrètement comment s'exerce la participation des salarié·es dans cette structure coopérative et culturelle implantée en milieu rural. L'analyse repose sur l'articulation entre trois axes : la dynamique de participation observée à travers l'échelle de Roger Hart, la construction des "places" occupées par les salarié·es dans le collectif, et le rôle des dispositifs d'accompagnement dans la reconnaissance et l'évolution de ces places. Enfin, une attention particulière est portée aux interactions entre le Café Plùm et son environnement territorial, afin de mettre en lumière les tensions et les apports spécifiques de ce modèle coopératif dans un contexte local marqué par des clivages sociaux et politiques.

5.1. La participation au Café Plùm : une dynamique plurielle et différenciée.

5.1.1. La place des salarié·es dans l'échelle de Hart.

Les trajectoires des salarié·es et ancien·nes salarié·es du Café Plùm se situent majoritairement dans la partie haute de l'échelle de Hart, allant de l'implication partagée (niveau 6), la décision partagée (niveau 7) et, pour certain·es, l'initiative autonome (niveau 8). Il est remarquable que cette progression n'est pas homogène : elle dépend des parcours, de l'ancienneté, mais aussi de la capacité à se saisir des espaces de participation.

Margot illustre particulièrement bien ce cheminement. Elle raconte en parlant de la coordination des bénévoles :

"j'ai repris ça. Je crois que j'ai pas repris direct, Sophie est partie genre 3 ou 4 mois après que je sois arrivée, du coup j'ai dû le reprendre à ce moment-là [...] Mais on a créé des nouveaux outils avec Marie aussi" l.95-110.

Cette initiative correspond au niveau 8 de l'échelle de Hart : une démarche personnelle, reconnue et intégrée par le collectif. Elle participe également aux commissions :

"par exemple, la commission expo, on se fait 3-4 réunions par an à peu près. On en fait quasiment une avant chaque nouvelle expo, donc à peu près 3-4 par an. Et on se retrouve, et on délibère en fonction des propositions qu'on a eues, par exemple, voilà. Et on décide ensemble sur la suite des prochaines expos au café" l.75-78.

Ce qui relève de la décision partagée (N7). Enfin, son investissement dans les réunions du mardi traduit l'implication partagée (N6), lorsque, selon ses mots :

"le mardi matin, on a une réunion d'équipe, donc à 10h... ouais, c'est ça, à 10h, on se retrouve toutes ensemble pour discuter de la semaine qui vient de se passer, de la semaine à venir, si on a rencontré des difficultés, voilà, au cours de la dernière semaine, et s'il y a des points à aborder en collectif" l.16-19.

Rachel se situe également entre ces différents niveaux. Elle explique :

"je participe, comme toutes les personnes salariées, aux réunions hebdomadaires du mardi matin, où on prend les décisions du quotidien" l. 20-21.

Cette participation correspond au niveau 6. Mais elle ajoute que certaines commissions dans laquelle se trouve est *"moins consultative et plus décisionnaire"* l.47,

ce qui illustre le niveau 7. Enfin, par ses initiatives dans la production :

"j'ai toujours voulu un peu m'impliquer aussi dans la programmation et la production, donc la logistique et tout ça des concerts, et tout. Et du coup, j'ai l'impression aussi d'avoir plus de légitimité et l'espace pour le faire" l. 98.101.

Elle atteint ponctuellement le niveau 8, lorsque ses propositions deviennent des pratiques collectives stabilisées, par exemple elle est l'une des personnes à l'origine de la mise en place du festival Visu.

Le parcours de Camille témoigne d'une montée progressive. Il confie :

"fut une période où j'avais l'impression que j'avais pas trop voix au chapitre, quand je prenais part à... quand je prenais la parole sur certains sujets dans des réunions. Mais, en ayant un peu plus, un peu plus grandi, j'ai réussi aussi à prendre confiance en moi et à me faire écouter" l.186-189.

Ce témoignage révèle un positionnement initial limité, correspondant au niveau 6. Plus loin il ajoute :

"en janvier, on a augmenté la bière de soif, la classique, on l'a augmentée de 30 centimes parce que bah, il fallait, on margeait pas assez dessus" l.289-290.

Cette participation à une décision collective sur la politique tarifaire reflète un passage au niveau 7. Enfin, son implication dans l'organisation d'événements et ses propositions adoptées par l'équipe, notamment sur le fonctionnement de la cuisine, témoignent d'une capacité à accéder au niveau 8.

Lola met en évidence une trajectoire ascendante. Elle explique :

“quand je suis arrivée j'étais juste salariée [...] j'ai commencé à l'été 2021 [...] c'est à l'automne 2022 que je suis devenue co-gérante [...] il n'y avait rien d'écrit, il n'y avait pas de règle” l.21-31.

Cette évolution illustre un franchissement des niveaux : de l'implication partagée (N6) à la décision partagée (N7), puis à l'initiative autonome (N8) avec la mise en place de dispositifs nouveaux en tant que salariée :

“je sais que je suis sur la partie quoi programmation beaucoup beaucoup plus à l'aise je vais beaucoup plus vite, ce qui, du coup me permet de faire des nouvelles choses. Euh alors si on reste sur le sur l'artistique et le culturel, il y a eu un petit peu plus de projet d'action culturel, euh on a initié un gros projet de territoire sur 2 ans et avant qu'on le fasse, j'ai vraiment peser le pour et le contre, je savais très bien que quand j'étais arrivée on aurait jamais pu faire ça en terme de temps de travail et je savais que l'endroit où j'étais là maintenant ça roulait plus et du coup et du coup je pouvais je pouvais mener ça” l.115-122.

De manière comparable, l'entretien de Daniel montre aussi une trajectoire ascendante :

“au fur et à la mesure parce que de l'implication tu commences à faire ça, tu commences à faire les plannings et puis après ben euh Barbara qui s'occupe du social elle a arrêté, donc du coup c'est moi qui récupère toute cette partie là. Mais au-delà des plannings des plannings c'est l'établissement des plannings, c'est un aspect, il y a tout l'aspect social, du recrutement jusqu'à la fin du contrat. Donc du coup petit à petit j'ai pris ça en charge mais jusqu'en 2018 je suis arrivé ici, 2020 j'ai commencé à être co-gérant” l.44-50.

Cette conception correspond au niveau 7. Mais Daniel revendique aussi des initiatives structurantes, telles que les entretiens annuels ou la prévention des risques, qui ont été intégrées par le collectif : des exemples typiques de participation de niveau 8, par exemple il dit :

“je me suis formé sur 4 demi-journées pour construire le document unique de prévention des risques et du coup ça fait que normalement on est labellisé le Café Plùm est labellisé relais de prévention, c'est-à-dire un lieu qui a une intention particulière sur le bien-être de ses salariés d'un point de vue sécuritaire” l.68-71 ou *“on a mis en place les entretiens individuels annuels. Euh ça c'est une chose qu'on a mit en place du fait de mon de mon passé aussi de d'ancien employé, où j'avais ça comme comme comme pratique j'ai voulu mettre ça aussi au Plùm”* l.286-288.

L'expérience de Bérengère au Café Plùm illustre une implication qui circule entre plusieurs niveaux de l'échelle de Hart. Dès son arrivée, elle déclare avoir été :

“tout de suite très impliquée, vu que j'étais seule à mon poste et en charge de beaucoup de décisions concernant le lieu de la librairie. Donc j'ai l'impression que mon implication, elle a été obligée de se poser très vite. J'ai pas eu le choix, en fait, dans le sens où c'était total d'un coup” l.8-9.

Dans ces situations, elle agit en autonomie complète, ce qui correspond au niveau 8, lorsqu'elle précise par exemple :

“j'ai l'impression que je me suis un peu vite impliquée. Je pense l'implication en terme global, pas en terme de mon poste à moi” l.15-16.

Cependant, son récit montre aussi les limites de cette participation :

“dans ces réunions d'équipe, c'est-à-dire que nous sommes douze autour de la table et je pense que nous sommes cinq à parler. Mais depuis la nuit des temps” l.158-159.

Enfin, elle souligne les évolutions collectives récentes :

“il y a eu une grande évolution, je trouve, sur les prises de décision qui sont quand même bien plus collectives” l.66-67.

Son témoignage illustre ainsi une participation plurielle : parfois au niveau de l'initiative autonome (8), parfois dans une dynamique de co-décision partielle (6 ou 7).

Le parcours d'Emma illustre une dynamique de montée progressive en participation. Elle souligne qu' :

“au début [...] j'étais vraiment en mode je fais ce que l'on me dit sans chercher à prendre des initiatives” l.22-24.

Ce qui correspond aux niveaux les plus bas de la grille, où la participation reste limitée à l'exécution. Progressivement, elle affirme :

“maintenant je me sens, mais c'est récent, un peu plus de donner mon avis, ou d'apporter même des points à l'ordre du jour” l.50-51.

Témoignant d'un passage vers les niveaux 6 et 7, où la consultation et la co-décision sont effectives. Cette évolution se traduit concrètement dans le cadre des commissions, lorsqu'elle rapporte :

“en janvier on a augmenté la Fada de 30 cts, ça on en a parlé en commission bar, on a regardé ensemble les marges, on a essayé de regarder quels autres options il y avait” l.145-147.

Ce qui illustre une implication décisionnelle collective caractéristique du niveau 7. Enfin, certaines situations la placent au niveau 8, lorsque, avec une collègue, elle précise :

“avec Margot en amont on avait déjà une idée, on avait déjà discuté ensemble des points qu’il fallait aborder. Du coup, on était arrivées avec un petit ordre du jour qu’on avait exposé aux personnes qui étaient là et après on avait discuté point par point des choses” l.157-159.

Ce dernier extrait montre sa capacité à initier elle-même des propositions et à structurer le travail collectif, marquant ainsi une forme d’initiative autonome au sein du collectif.

Le témoignage de Barbara met en évidence les limites mais aussi les apports indirects de certains espaces de participation. Elle souligne que :

“comme on n’est qu’un groupe de travail, on ne décide de rien. C’est-à-dire qu’après, derrière, on repose ça au sein du conseil coopératif” l.279-280.

Ce qui correspond à une participation de niveau 6 sur l’échelle de Hart, où les contributions restent consultatives. Toutefois, elle montre que son rôle ne se limite pas à une simple consultation formelle. En effet, ses réflexions sur la gestion des équipes ou la fidélisation des salarié·es lorsqu’elle affirme :

“le gros point noir c’est qu’on arrive pas, [...], à garder les salariés Ça, je pense que c’est quelque chose qui use tout le monde.” l.513-515.

Cela constitue une contribution qui nourrit la réflexion collective et influence indirectement les niveaux décisionnels supérieurs (7 et 8). Son expérience passée de salariée et de co-gérante, conjuguée à sa posture actuelle de sociétaire, lui confère une légitimité particulière, lui permettant d’articuler une parole consultative mais potentiellement structurante dans l’évolution des pratiques de gouvernance.

L’entretien avec Vincent met en évidence une posture particulière, celle d’un acteur extérieur à l’équipe salariée qui se situe entre accompagnement et collaboration. Il affirme ainsi :

“je me vois plus dans des situations où j’accompagne que dans celles où je suis accompagné” l.552-553.

Soulignant un rôle de soutien auprès des salarié·es. Cette posture correspond au niveau 7 de l'échelle de Hart, puisqu'il participe activement aux décisions partagées, sans chercher à imposer son point de vue. Vincent insiste également sur la dimension d'égalité, en considérant les salarié·es comme *“de vrais collaborateurs”* l.560.

Mais son engagement peut aussi atteindre le niveau 8, lorsqu'il initie lui-même des outils repris par l'équipe. C'est le cas lors de la révision des statuts de Ma case :

“pour la réécriture des statuts, on s'est retrouvés à Barbara, Isabelle, Cloé et moi, tous les quatre membres du CA, en groupe de travail “écriture des nouveaux statuts de Ma Case”. Et en 2h, chez Barbara, on avait pris d'autres statuts dans d'autres assos, on a fait un mixte, on a relu, on a reredigé. En deux heures, on avait révisé les statuts de Ma Case”. l.299-303.

En initiant cette production collective, il démontre une capacité d'action autonome, caractéristique du niveau 8. Sa participation oscille ainsi entre accompagnement collaboratif et initiative structurante.

L'analyse des trajectoires individuelles montre que la participation des salarié·es, et ancien·nes salarié·es, du Café Plùm s'inscrit majoritairement dans les niveaux supérieurs de l'échelle de Hart, allant de l'implication partagée (N6), la décision partagée (N7) et, dans plusieurs cas, l'initiative autonome (N8). Ces positions ne sont pas figées : elles traduisent des cheminements différenciés, marqués par l'ancienneté, les responsabilités assumées et la capacité à s'approprier les espaces collectifs. Si certaines personnes, comme Camille ou Emma, décrivent une montée progressive vers des formes plus fortes de co-décision et d'initiative, d'autres, telles que Bérengère ou Margot, se situent d'emblée dans des postures d'autonomie liées à leurs fonctions. Barbara, quant à elle, illustre le rôle particulier des ancien·nes salarié·es devenu·es sociétaires, dont la parole, bien que consultative, peut nourrir les niveaux décisionnels supérieurs. Enfin, la présence d'acteurs extérieurs comme Vincent rappelle que la dynamique de participation ne concerne pas uniquement les salarié·es : elle s'étend à d'autres parties prenantes qui, par leurs apports, renforcent la collégialité du projet. Ces parcours mettent ainsi en évidence une pluralité de formes de participation, révélant à la fois les potentialités de l'autogestion et les inégalités persistantes dans l'accès effectif à la parole et à la décision.

5.1.2. La participation est distribuée dans différents espaces.

- La réunion du mardi : un socle de gouvernance salariale.

La réunion hebdomadaire du mardi existe depuis l'ouverture du Café Plùm. Au départ, ce jour était surtout consacré aux tâches logistiques partagées entre bénévoles et salarié·es, aller chercher les commandes de légumes, de boissons ou de livres au quatre coins du département, avec une courte réunion, dans un contexte d'équipe réduite et de tâches encore peu cloisonnées. Aujourd'hui, si l'après-midi reste en partie dédiée à ces activités, la réunion du mardi est devenue un pivot de la vie salariale. Instituée comme un temps collectif rémunéré de deux heures, elle est décrite par les salarié·es comme un espace structuré de coordination, de régulation et de mise en commun :

“On fait des réunions hebdomadaires tous les mardis. [...] on fait un point de la semaine qui c'est déroulée, ce qui a marché ce qui n'a pas marché des retours voilà et ensuite on fait une projection des 2 semaines qui viennent si il y a des trucs un peu particulier des décisions à prendre en amont ou tout ça et après il y a des points libres où chacun peut rajouter ce qu'il veut à l'ordre du jour voilà” Emma, l.36-43.

Pour Rachel, il s'agit avant tout d'un lieu où se traitent les ajustements concrets :

“du mardi matin, où on prend les décisions du quotidien” l.21.

Dans ce sens Margot dit:

“on se retrouve toutes ensemble pour discuter de la semaine qui vient de se passer, de la semaine à venir, si on a rencontré des difficultés, voilà, au cours de la dernière semaine, et s'il y a des points à aborder en collectif. Ça peut être une demande très lamb... enfin, ça peut aller d'une demande très lambda, genre : telle personne veut organiser un repas chez nous, est-ce qu'on est... est-ce que c'est possible ? Ou à des trucs un peu plus concrets... pas concrets, plutôt de fond, qui touchent à notre outil de travail ou à notre fonctionnement” l.17-22.

La réunion du mardi permet aussi aux salarié·es de s'exprimer et de proposer, même si l'aisance varie selon les trajectoires. Camille explique :

“moi, qui sortais d'études, fin d'apprentissage dans des restaurants assez classiques, d'arriver dans une coopérative, ça a pas été facile non plus au début. Parce que s'intégrer dans une équipe qui, pour la plupart, sont quand même des personnes qui sont du, du monde de la coopérative, de l'ESS, qui ont les termes, tout ça... Et moi, j'étais plus jeune, quoi. Donc, ça a pas été évident au début” l.60-64.

Ce témoignage met en lumière la difficulté initiale des nouveaux salarié·es à trouver leur place dans la discussion, malgré une ouverture formelle. De son côté, Bérengère, salariée

en charge de la librairie, souligne la difficulté de faire entendre des préoccupations spécifiques :

“par contre, dans les moments collectifs, dans les réunions du mardi matin, moi, je, je, je trouvais qu’il y a des activités qui prenaient plus de place. Par exemple, moi, jamais on passe 4 h à réfléchir à la librairie, tu vois, fin c’est...” l.118-120.

Ces témoignages révèlent une inégale répartition de la parole et des priorités au sein de la réunion hebdomadaire, marquée par le poids relatif des différentes activités du Café Plùm. Au regard de l’échelle de Hart, la réunion du mardi illustre principalement l’implication partagée (niveau 6), car chaque salarié·e est invité·e à contribuer, à poser des points et à recevoir l’information nécessaire au bon fonctionnement. Toutefois, elle peut aussi relever de la décision partagée (niveau 7). Ainsi, la réunion hebdomadaire devient un espace où les salarié·es disposent d’une réelle capacité de décision collective, même si des différences d’aisance, d’ancienneté ou de domaine d’activité conditionnent l’accès effectif à la parole et à la reconnaissance des enjeux portés. La réunion du mardi se présente comme un socle de gouvernance salariale : un espace régulier et rémunéré qui assure l’articulation entre coordination pratique, partage d’informations et ajustements collectifs. Elle incarne une forme de démocratie du quotidien, mais révèle aussi les inégalités implicites de participation.

- Le Conseil coopératif : un organe de gouvernance en construction

Le Conseil coopératif constitue un espace de gouvernance encore récent au Café Plùm, il est l’organe créé à la suite des changements de statut en 2024. Pensé pour incarner une forme de collégialité au-delà du seul collectif salarié. Sa mise en place a ouvert un chantier d’expérimentation, comme le souligne Emma :

“C’est un groupe [...] qui est censé aborder tout ce qui concerne un peu la direction du café. [...] mais pour l’instant j’ai l’impression que ça a encore un peu de mal à trouver vraiment son utilité” l.165-176.

Ou Margot qui dit :

“même le fonctionnement lui-même du Conseil coopératif, il est en permanence en mouvement depuis qu’il a été créé, là, il y a un an. Parce qu’en fait on tâtonne un peu tous ensemble, à 15, pour essayer de savoir qu’est-ce qu’on veut faire de cet organe, quoi”. l.253-256.

Ces témoignages pointent le caractère encore inachevé et expérimental de cet organe, dont les contours se construisent au fil des séances. Cette impression de recherche d’équilibre

apparaît également dans les comptes rendus, où l'on note de fréquents retours réflexifs sur le fonctionnement. Par exemple, dans le Conseil coopératif du 30 janvier 2025, il est écrit :

“Parfois les réflexions en conseil coopératif ont abouti à des malentendus, des incompréhensions ressentis par les salariés”.

Ces ajustements montrent que l'instance peine encore à stabiliser sa place par rapport aux autres espaces de décision. Pour Daniel, co-directeur, malgré ces tâtonnements, le Conseil reste un repère collectif :

“même si les gens du Conseil coopératif ont pas l'impression que ça porte grand-chose, mais que ça complique les choses, en fait pour nous c'est une validation de ce qu'on fait et on peut s'appuyer sur cette validation collective pour avancer” l.329-331.

Son témoignage insiste sur l'effet de légitimation, qui permet de donner une assise collective à des initiatives déjà portées par l'équipe. Barbara exprime de son côté une difficulté à s'approprier pleinement l'espace :

“C'est organisé de telle façon... enfin c'est... C'est quand même très récent, hein, donc il faut laisser aussi le temps aux choses de se mettre en place. Mais il y a Marie qui coordonne ce conseil coopératif. Donc elle voit Simon, Lola et Daniel, des fois, je sais ni... Ça, par contre, on a peu d'informations : où, quand, comment, qu'est-ce que machin... Et à eux trois, plus elle, ils mettent en place, en général, ils proposent un ordre du jour, qui nous est envoyé en amont” l.169-174, elle ajoute : *“c'est organisé... moi c'est pas un truc qui me parle du tout, mais bon, après c'est un choix. J'imagine que maintenant ça se passe beaucoup comme ça dans les collectifs, les réunions, etc. Il y a une espèce de... il y a des règles hyper... alors : on aborde un point, ça va durer 5 minutes, donc il y a un maître du temps, il y a un maître de la parole, il y a un maître de ci, un maître de ça. Bon. Moi, c'est pas mon truc, c'est pas du tout ma façon de fonctionner”* l. 194-199.

Ce ressenti reflète le caractère flou de l'organisation des réunions, renforcé par le fait que l'instance est encore en phase de rodage. Daniel insiste toutefois sur la dimension innovante du mode de décision :

“des lieux de décision assez important quand même de la structure, qui permet de valider les prises décisions par consentement. Alors sur le côté réflexion c'est un lieu qui pourrait être intéressant aussi sauf que à 15, c'est pas toujours évident de réfléchir de manière sereine” l.186-189.

Au regard de l'échelle de Hart, le Conseil coopératif relève principalement de la décision partagée (niveau 7), puisqu'il permet de délibérer collectivement sur des choix stratégiques et de les valider par consentement. Mais il demeure marqué par une dimension d'implication partagée (niveau 6), car les salarié·es et sociétaires ne s'y engagent pas tous de la même manière : certain·es y trouvent un espace d'expression et d'influence, d'autres se sentent davantage spectateurs attentifs. Comme le résume Vincent lorsqu'il parle du changement de statut en 2024 :

“c’est vraiment par facilité, pour être un peu à l’écart de ça, un peu pénard, et de ne pas me soucier de ce qu’il se passait dans le groupe de travail. Oui, et justement, moi je me voyais mal, euh, n’étant pas dans le groupe de travail, lire des comptes rendus intermédiaires et puis ramener ma fraise par exemple, tu vois. Moi, en fait, si je suis dans un groupe de travail, bah je viens, je travaille, et puis mmmh... j’amène ce que je peux amener, ou de la contradiction si je suis pas d’accord. Mais si je ne suis pas dans le groupe de travail, vraiment eeeuh... ma posture, c’est de laisser bosser le groupe de travail, et puis après d’arriver une fois que le boulot est fait et que le document est là, et puis je fais confiance aux gens qui travaillent justement. Il n’y a pas de souci là-dessus” l.173-182.

En définitive, le Conseil coopératif apparaît comme un organe hybride, à la fois outil de gouvernance collective et espace d'expérimentation. Sa nouveauté génère des ajustements permanents, visibles autant dans les discours que dans les comptes rendus, ce qui traduit une recherche constante d'équilibre entre légitimité collective, efficacité pratique et clarté de fonctionnement.

- Les commissions et groupes de travail : entre consultation, décision partagée et initiative autonome

Les commissions constituent un espace central de participation au Café Plùm, mais leur rôle et leur efficacité sont décrits de manière contrastée. Emma rappelle leur fonction de lien entre salarié·es et sociétaires :

“Il y a des commissions, elles sont nées un peu de manière obligatoire genre, bar, cuisine, c’est les commissions, en fait c’est une manière d’impliquer des sociétaires et des bénévoles qui sont forcément sociétaires et du coup dans la commission bar par exemple il y a forcément les gens de l’équipe bar et il y a n’importe quel sociétaire qui a envie de s’investir dedans” l.137-141.

Rachel distingue clairement des niveaux de pouvoir entre commissions :

“j’ai l’impression que quand même, enfin, que chaque commission fonctionne vraiment pas de la même manière. La commission restauration/bar, j’ai l’impression que ça va plus être consultatif, comme la commission culture, où ça va être très consultatif. Alors qu’il y en a d’autres, comme le groupe de travail sur le marché de Noël, sur le festival Visu dans lequel je suis investie aussi, ou la commission exposition, c’est un peu plus, c’est moins consultatif et plus décisionnaire, en fait” l. 42-47.

Cette typologie illustre la coexistence d’espaces relevant du niveau 5 de Hart (consultation) et d’autres du niveau 7 (décision partagée).

Certaines commissions naissent même d’une initiative personnelle reconnue collectivement :

“pour le festival Visu elle est née en début d’année parce que c’était Rachel et Margot je crois qui avaient envie de lancer le festival et du coup elles ont créé la commission et pareil elle est constituée d’une partie de membres salariés et une partie des sociétaires qui étaient intéressés par le projet, du coup c’était des réunions une fois toutes les 2 semaines jusqu’au festival” Emma, l.147-151.

Rachel le confirme :

“Comme au festival Visu, par exemple, “Ah bon, bah on a envie de faire un festival”, et ben on le fait, quoi. Et on prend la décision de le faire et de comment est-ce qu’on va le faire, et comment, voilà” l.138-140.

Ces cas relèvent du niveau 8 de Hart (initiative autonome). Les commissions peuvent aussi ouvrir de nouveaux champs d’action. Rachel propose ainsi :

“Je pense qu’il faudrait vraiment qu’on travaille sur l’inclusivité et l’accessibilité au café. Moi, j’ai vraiment envie qu’on mette en place une commission inclusivité-accessibilité pour travailler justement là-dessus” l.558-560.

Ici, la commission devient un outil pour porter une problématique absente de l’agenda initial. Mais les entretiens révèlent aussi les limites de ces espaces, notamment dans l’investissement qu’il représente pour une personne salariée. Bérengère, en charge de la librairie, souligne :

“par exemple celle de la librairie. Moi, je ne l’ai pas faite exister cette commission, parce que c’était trop de travail et trop de... C’était pas l’implication qui me gênait, c’était les... les modalités salariales dans cette implication. Comment dire, comment rémunérer ton

implication en tant que... Je sais pas comment dire un truc comme ça. Enfin voilà, donc il n'y avait pas de commission dans la librairie" l.187-191.

Ses propos rappellent que l'existence d'une commission dépend fortement de l'investissement individuel et des conditions de travail, notamment salariales. Enfin, Barbara souligne les tensions liées à certains groupes de travail créés en parallèle :

"Et en fait, quand ils sont arrivés avec leur réflexion, le groupe a dit : "on va refaire le site internet, on devrait faire comme ci, faire comme ça, mettre ça là, on va demander à Rachel de le faire". Et elle a dit : "Bah non". Voilà, ça a créé un espèce de truc" l. 374-377.

Ce témoignage met en évidence les ambiguïtés de légitimité et les risques de contournement des espaces institués. Ainsi, les commissions et groupes de travail apparaissent comme des espaces hétérogènes. Ils peuvent être des lieux de simple consultation, de co-décision ou d'initiative autonome, selon les thématiques et les dynamiques collectives. Leur rôle illustre l'écologie différenciée de la participation au Café Plùm, où la place des salarié·es et bénévoles varie en fonction de l'objet traité, de la charge de travail et de la reconnaissance accordée par le collectif.

- Les espaces informels : entraide quotidienne, socialisation et apprentissages "en situation" (Hart 6 → 8)

Au-delà des espaces formels, le fonctionnement du Café Plùm s'appuie sur une trame d'interactions informelles qui assurent la continuité du travail, l'entraide et des apprentissages situés. Emma décrit un dispositif d'entraide instantané qui contourne les lourdeurs organisationnelles :

"On a un groupe WhatsApp avec l'équipe et un autre avec les bénévoles, et du coup Daniel, il envoie juste un message, et il y a quelqu'un qui arrive. Et voilà" Emma l.267-269. Cette coordination de proximité est d'ailleurs reconnue et relayée dans les documents collectifs, où l'on revendique "le whatsapp pour les bénévoles" parmi les améliorations de communication avec le sociétariat.

Ces espaces informels sont aussi des lieux d'apprentissage "sur le tas" et de socialisation professionnelle. Dans son quotidien de service, Emma souligne :

"que ce soit les bénévoles ou même les clients, qui m'ont beaucoup appris aussi. Enfin, parce qu'un jour on m'a demandé une tomate, moi j'étais à deux doigts de partir en cuisine chercher une tomate (rires). Donc c'est chouette, mais souvent du coup c'est les clients qui

m'expliquent : "Bah ça c'est ça", mais sans jamais s'énerver, donc c'est cool. Voilà" I.219-223.

Du côté des bénévoles, Camille observe que les transmissions se saisissent sur des temps creux ou à la suite des réunions, au plus près de l'activité :

"peut-être oui, il y a des espaces aussi après les réunions où les salariés peuvent se former entre eux, ils peuvent dire : telle personne était intéressée, on pourrait la prendre aussi en même temps, ça fait gagner du temps aussi" I.375-377.

Les débriefs à chaud participent du même mouvement : après un moment tendu au bar :

"au moment de manger on s'est, on s'est posé et puis j'ai donné mon ressenti et on a pu échanger sur ça et ça a été super chouette quand même ce moment" Camille, I.149-151.

L'entraide inter-pôles relève, elle aussi, de régulations informelles mais décisives. Bérengère décrit un équilibre pratique, hors de tout formalisme :

"En fait, finalement, mes collègues, ils viennent encaisser quand je suis pas là. Mais c'est arrivé très souvent que j'aie servi des bières quand il y avait des besoins, tu vois. Fin, c'est aussi donnant-donnant. Ou là, récemment, il y a eu quelques midis où Margot était seule, bah en fait, j'ai fait avec elle le service, tu vois. Fin, c'est arrivé quand même souvent, ça" I.474-478.

À l'inverse, Barbara rappelle que l'informel a des limites choisies :

"je me positionne plutôt sur des tâches bénévoles où je sais que je vais être autonome. Pour justement pas forcément avoir besoin d'entrer en interaction, tu vois. Bon. Mais c'est un choix perso. Je viens là, je viens pas là pour... Quand je viens faire du bénévolat, je viens pas là forcément pour rencontrer du monde parce que je me sens isolée dans ma vie" I.310-313.

Enfin, Lola évoque un malaise lorsque l'informel déborde sur des enjeux sociaux sensibles :

"c'est un des trucs qui m'a le plus [...] mise mal à l'aise quand je suis arrivée. C'est qu'il y avait pas d'espace pour parler ben des contrats des uns et des autres, des conflits en fait tout se faisait en réunion d'équipe et du coup tous rien se disait [...] ça se faisait off, avec des gens, il y avait rien qui était cadré sur qui participait à la décision et du coup c'est juste n'importe quoi" I.215-227.

Ces arbitrages personnels et collectifs encadrent ce que l'informel rend possible (entraide, circulation des savoirs) et ce qu'il ne doit pas imposer (gestion des conflits, décisions sociales sensibles). Au regard de l'échelle de Hart, ces pratiques relèvent majoritairement de l'implication partagée (niveau 6) : elles sont initiées depuis le fonctionnement ordinaire mais ouvertes à la contribution effective (répondre sur WhatsApp, prêter main-forte, apprendre en situation). Certaines scènes frôlent la décision partagée (niveau 7) lorsque les échanges informels reconfigurent ensuite la manière de faire (intégration d'une personne intéressée à la formation tant pour les bénévoles que pour les salarié.es, ajustements décidés ensemble). Enfin, des micro-initiatives autonomes (niveau 8) émergent lorsque des débriefs ou des transmissions s'auto-organisent et sont reconnues par le collectif.

La participation au Café Plùm s'inscrit dans une pluralité d'espaces formels et informels, qui offrent chacun des modalités spécifiques d'implication. La réunion du mardi apparaît comme un socle incontournable de la gouvernance salariale, garantissant un cadre régulier et rémunéré de coordination, mais dont l'ouverture reste modulée par l'ancienneté, l'aisance à prendre la parole et le poids des pôles d'activité. Le Conseil coopératif, en revanche, illustre une gouvernance en construction : il confère une légitimité collective aux orientations stratégiques, mais son rôle demeure instable, marqué par des tâtonnements organisationnels et une appropriation inégale par ses membres. Les commissions et groupes de travail constituent des espaces hétérogènes, allant de la simple consultation à la co-décision et, parfois, à l'initiative autonome ; leur efficacité repose largement sur l'investissement individuel et les conditions de travail, ce qui les rend à la fois féconds et fragiles. Enfin, les interactions informelles jouent un rôle décisif dans la continuité du travail, l'entraide et les apprentissages situés, mais elles révèlent aussi des limites lorsqu'elles empiètent sur des enjeux sociaux sensibles ou reproduisent des inégalités d'implication. Pris ensemble, ces différents espaces dessinent une écologie de la participation où coexistent consultation, décision partagée et initiatives autonomes, mais où l'accès effectif à la parole et à l'influence demeure conditionné par des facteurs organisationnels, relationnels et statutaires. Cette distribution différenciée éclaire à la fois la vitalité démocratique du Café Plùm et les tensions structurelles qui traversent toute tentative d'autogestion collective.

5.2. La construction des places : attribuée, négociée, dédiée.

5.2.1. La place attribuée : un socle défini par la fiche de poste.

Dans les travaux de Véronique Bordes, la place attribuée correspond à une assignation initiale, instituée sans concertation. Elle se définit par les règles formelles et les dispositifs organisationnels (comme la fiche de poste) qui fixent le périmètre d'action des individus

avant toute appropriation subjective. Comme le rappelle cette chercheuse, "la place n'est pas une position figée dans l'organigramme, mais une construction relationnelle, en perpétuelle évolution" ; cependant, en amont de ce processus, Bordes distingue "la place attribuée (imposée sans concertation), la place dédiée [...] et la place négociée".

Au Café Plùm, cette place attribuée se manifeste clairement dans les récits des salarié·es et ancien·nes salarié·es au moment de leur prise de fonction. Elle fixe d'emblée un cadre d'attentes et de responsabilités. Ainsi, Lola définit son périmètre d'entrée en poste :

"je suis salariée de l'association Ma Case, je m'occupe de la programmation du Café Plùm et plus globalement un peu la coordination du projet culturel", l.5-7.

Rachel évoque de son côté ses tâches prescrites :

"Du coup, je m'occupe essentiellement, enfin majoritairement, de la communication. Je suis aussi aidée là-dessus par une personne en service civique qui est dans la communication ici aussi. Je m'occupe de tout ce qui est lié à la partie web de communication : site internet, réseaux sociaux, agenda culturel sur le web, tout ça. Et la partie plus papier, donc les programmes de la saison culturelle du café et des affiches. Donc c'est aussi beaucoup de design, pour faire des visuels pour des événements ou des affiches pour des concerts, et voilà, je dirais que le gros, c'est un peu ça. La newsletter aussi, en partie web" l.9-17.

Bérengère décrit une assignation marquée par la solitude de son poste :

"Moi, j'ai commencé en étant tout de suite très impliquée, vu que j'étais seule à mon poste et en charge de beaucoup de décisions concernant le lieu de la librairie" l.8-9.

De manière plus classique, Emma situe son entrée par une fonction précise et horaire :

"moi je travaille au bar et au service [...] j'ai un contrat 28 h semaine" l.5.6.

Camille, quant à lui, rappelle son inscription initiale :

"en 2019 [...] j'ai fait une première saison d'été en cuisine et aussi au bar" l.47-48 ; "en janvier 2020, je suis arrivé dans la structure" l.51-52.

Enfin, Barbara, ancienne salariée, résume son dernier poste par son intitulé officiel :

"le dernier poste que j'ai occupé, c'était salariée de l'association, au poste de programmation. Ça s'appelait 'programmation et coordination'" l.21-22, précisant qu'il incluait aussi "la charge du social : donc contrat de travail, congés, planning, etc" l.24.

Ces témoignages révèlent que la place attribuée constitue un socle prescriptif : elle délimite un périmètre précis (programmation, communication, librairie, bar/service, cuisine) et installe des attentes explicites (responsabilités, outils, postes). Ce cadre, imposé en amont des interactions, agit comme un point d'ancrage : il sera ensuite renégocié au fil des expériences, stabilisé par certaines responsabilités reconnues, ou au contraire débordé par des initiatives non prévues. Mais en premier lieu, la place attribuée illustre bien la logique d'assignation décrite par Véronique Bordes, une donnée institutionnelle, qui précède la construction collective des places.

5.2.2. La place négociée : ajustements et légitimité au fil des interactions.

Pour Véronique Bordes, la place ne se réduit pas à une assignation fixe ; elle se construit et se renégocie dans l'action, au contact des autres, à travers des épreuves relationnelles et organisationnelles. La place négociée correspond ainsi à ce processus d'ajustement où la légitimité se gagne, se discute et se consolide dans l'interaction. Au Café Plùm, cette dynamique est particulièrement visible dans la réunion du mardi, moment hebdomadaire payé et institutionnalisé. Emma décrit la structure de cette réunion :

"On fait des réunions hebdomadaires tous les mardis. On fait un point de la semaine, enfin de la semaine passée, et ensuite on fait une projection des 2 semaines, et après il y a des points libres" l.36-42 Elle précise aussi sa trajectoire personnelle : *"Au début j'étais vraiment beaucoup dans l'écoute [...] et maintenant je me sens, mais c'est récent, un peu plus de donner mon avis, ou d'apporter même des points à l'ordre du jour tu vois, si il y a des trucs que je n'ai pas compris pendant la semaine ou qui peuvent être résolu en équipe et ça se voit dans les réus mais ça s'est vrai aussi au sein de l'équipe quoi, c'est plus simple pour moi maintenant de communiquer, et de dire quand je n'ai pas compris" l.48-53.*

Sa place s'est donc progressivement redéfinie par la prise de parole et la possibilité d'introduire des sujets à l'agenda. Camille confirme cette évolution progressive en expliquant:

"fut une période où j'avais l'impression que j'avais pas trop voix au chapitre, quand je prenais part à... quand je prenais la parole sur certains sujets dans des réunions. Mais, en ayant un peu plus, un peu plus grandi, j'ai réussi aussi à prendre confiance en moi et à me faire écouter. Et puis bon, ça arrive toujours qu'on soit en désaccords et qu'on ne s'écoute pas forcément, mais j'avais aussi plus d'assurance, donc j'imposais aussi ce que j'avais envie de dire, mon ressenti, ben sans non plus le, le dicter, quoi, mais j'arrivais à dire : "non, moi je suis pas d'accord" et "oui, je suis d'accord" et "je veux qu'on fasse comme ça", euh, "je veux qu'on fasse comme ça", "j'aimerais bien qu'on réfléchisse à ça" l.186-194.

Ces récits montrent que la réunion du mardi fonctionne comme un espace d'expression et de régulation où les salarié·es doivent négocier leur place, et où la légitimité se construit au fil du temps. Les commissions sont un autre lieu de négociation. Rachel insiste sur la diversité des formats :

"Et après, moi, j'ai l'impression de pouvoir de plus en plus prendre des décisions à travers des commissions ou des groupes de travail, voilà. J'ai l'impression que ça va être, par exemple, pouvoir avoir un poids décisionnel sur... bon, bah, l'expo par exemple, on a envie de faire des expositions, ben on peut décider nous-mêmes de l'expo sans passer par des corps hiérarchiques, ou, et de vraiment prendre possession de l'outil de travail qu'on a, quoi. Et du coup, là, la commission expo, par exemple, de dire : "On va décider nous-mêmes de ça", quoi" l.130-137.

Emma confirme cette logique en évoquant la création d'un festival :

"Pour le festival Visu, c'est Rachel et Margot qui avaient envie de lancer le festival et du coup elles ont créé la commission pour ça" l. 147-148.

Ici, la place ne se réduit pas à exécuter une tâche ; elle se construit dans la capacité à entraîner le collectif et à donner une forme institutionnelle à une initiative. Margot illustre aussi une autre dimension de la négociation : l'élargissement de son rôle au-delà de sa fiche de poste. Elle raconte :

"Et du coup, là, la question c'était "hein, comment on fait pour les expos ?" Et ben voilà. Et en réunion d'équipe, c'est un peu : qui est chaud ? Ah ouais, moi ça m'intéresse, voilà. Et tu te mets à gérer des petites choses par-ci, par-là. J'ai fait ça, pareil avec l'épicerie. Bah, le bénévolat, c'est arrivé comme ça, pareil. Et au fur et à mesure, en plus, comme j'ai... fin, il y a un peu tout qui m'intéresse, j'ai envie de savoir un petit peu comment tout fonctionne dans le lieu. J'ai très vite, bah, touché à tout et je me suis un peu impliquée dans plein d'espaces différents. De la même, bah du coup, j'ai fait quelques créneaux cuisine... fin, des créneaux cuisine maintenant... puis, voilà" l.46-53.

Elle ajoute à propos des apéros bénévoles :

"Ça fait deux ans aussi qu'on essaie de faire des apéros bénévoles, qu'ont été... il y a plein de gens avant nous qui ont essayé d'en faire [...] Moi, j'étais pas, je crois... mais fin, c'était vraiment en demi-mesure, je crois, à chaque fois, les apéros bénévoles. Et là, on est assez contentes des deux derniers, parce que [...] il y avait plein de monde, et c'était chouette" l.125-133.

Ces initiatives, reprises et reconnues collectivement, montrent comment sa place s'est progressivement élargie, témoignant d'une légitimité construite dans le temps. La négociation de place s'accompagne aussi de tensions et d'asymétries. Bérengère souligne que :

"c'est un peu toujours les mêmes personnes qui parlaient dans cette réunion [...] et depuis toujours, c'est marrant, les personnes tournent, mais voilà. Donc la question qu'il faut qu'on se pose, c'est : est-ce que cet espace est inaccessible en terme de parole ? Est-ce que... ou alors est-ce qu'on reproduit une centralité de décision entre quatre personnes ? Voilà. Après, moi mon analyse du truc, c'est qu'il y a des gens que ça va bien d'être drivée, tu vois, et qui suivent un peu le... le vent tourne à droite, à gauche, et ils ont pas hyper envie de prendre la charge mentale de la réflexion, parce que des décisions, ça engage, tu vois, ça engage l'image du lieu, ça engage toi. Enfin, moi je trouve... toi si t'es pas trop en dichotomie avec ce que tu penses... enfin, je passe, ça engage plein de trucs, quoi. Voilà, ça se matérialise comment" l.254-265.

Rappelant que l'ouverture formelle ne garantit pas une égalité effective de participation. Enfin, les dispositifs de gouvernance sont eux-mêmes des lieux de négociation. Pour Lola, l'absence de règles explicites l'a conduite à apprécier de nouveaux outils comme les entretiens annuels :

"Ben moi c'était hyper fort, du coup les premiers que j'ai fait pour moi c'est essentiel dans n'importe quelles entreprises, associations, structures et c'est un temps qui est vraiment vraiment nécessaire. Il y a pas d'autres lieux où les salariés peuvent se confier, en toute confidentialité, sur leur mission, comment ils les vivent ? Qu'est-ce qu'ils veulent faire évoluer ? Comment ils sont dans la structure ? Comment ils se sentent avec les collègues ? Qu'est-ce qu'il aimerait pour la structure ? Évoluer aussi il y a pas d'autres endroits, que ce moment-là, il est trop précieux. Donc pour moi, c'est hyper important et quand j'ai fait mes premiers du coup on les fait toujours à l'automne. Donc c'était à l'automne 2023 bah très ouais ça m'a mit une petite claque, c'était hyper fort, il y a des trucs que je sais que j'aurais jamais entendu dans un autre contexte" l.155-164.

Daniel insiste quant à lui sur la valeur de légitimation du Conseil coopératif :

"Le Conseil coopératif aussi [...] même si les gens du Conseil coopératif ont pas l'impression que ça porte grand-chose [...] pour nous c'est une validation de ce qu'on fait et on peut s'appuyer sur cette validation collective pour avancer" l.328-331.

Il illustre cette fonction en évoquant une décision délicate :

"Quand on a fait les projections pour [...] l'investissement du nouveau local [...] le fait que ça soit validé par le conseil coopératif [...] ok on est pas à côté de la plaque" l. 352-356.

Barbara rappelle pour sa part le rôle de soutien du groupe de travail social qui émane du conseil coopératif :

"il s'agit d'un groupe de travail. Ça doit créer un soulagement. Même si c'est un organe non décisionnaire pour le coup, puisque c'est un sous-groupe. Mais il est aidant, il est soufflant, il est rassurant. C'est ça, en fait. C'est le ressenti que j'ai moi. Et tant mieux. Voilà" l.338-341.

Ainsi, la place négociée au Café Plùm se fabrique dans des contextes multiples : réunions hebdomadaires, commissions, initiatives individuelles élargissant les missions initiales, dispositifs de gouvernance. Elle met en lumière une légitimité relationnelle et processuelle, qui dépend des interactions, des rapports d'ancienneté et des capacités à faire reconnaître ses apports. À travers ces récits, le Café Plùm illustre pleinement ce que Bordes qualifie de "place en construction", toujours en cours d'ajustement, loin d'une assignation figée.

5.2.3. La place dédiée : responsabilités cristallisées et repères collectifs.

Dans la perspective proposée par Véronique Bordes, la place dédiée se distingue de la place attribuée en ce qu'elle ne relève pas seulement d'une prescription initiale, mais d'une reconnaissance stabilisée au sein du collectif. Elle correspond à des rôles qui, avec le temps, deviennent des repères : certaines personnes sont identifiées par leurs pairs comme ressources privilégiées sur des enjeux donnés, au-delà de leur fiche de poste.

Au Café Plùm, cette cristallisation s'observe particulièrement dans l'espace de co-direction. Daniel, par exemple, est décrit comme un point d'appui incontournable sur le plan social et administratif. Margot illustre cette reconnaissance en expliquant :

"si c'est une problématique plus sociale [...] soit bah pareil je vais retourner voir Lola ou Daniel si j'arrive pas à gérer cette... fin, dépasser le truc toute seule quoi" l.408-412.

Ces propos montrent que ce n'est pas seulement Daniel qui revendique une expertise, mais que les autres salarié-es l'installent eux-mêmes dans cette place de référence, en le sollicitant pour des questions qui dépassent leur périmètre immédiat.

Lola occupe une place similaire du côté de la co-direction. Son rôle initial de programmatrice s'est progressivement élargi à des responsabilités de régulation collective. Margot le souligne en évoquant l'accueil de nouvelles personnes dans le projet :

“Comme je fais pas mal d'accueil de stagiaires ou de bénévoles ou des nouveaux, j'ai fait pas mal d'accueil aussi des nouveaux salariés ces derniers temps, et du coup c'est vraiment eux que je pointe en mode “si tu as moindre souci grosso merdo, tu peux aller voir Lola, Daniel ou Simon et en parler”, parce qu'ils sont ressources là-dessus. Que ce soit un souci de santé qui t'empêche de, voilà, faire ton travail, nanana, ou pouvoir discuter sur tel créneau, ou alors un souci, je sais pas, ça passe pas avec un autre collègue et tu arrives pas à lui en parler, tu peux aussi faire appel à eux pour faire la médiation” l.376-382.

Ici encore, ce sont les pairs qui contribuent à fixer cette place, en identifiant des personnes vers qui se tourner en cas de difficulté. Ce processus ne concerne pas uniquement la co-direction actuelle. Barbara, par exemple, évoque son dernier poste :

“Ça s'appelait “programmation et coordination”, la fiche de poste. Il y avait aussi ce truc de coordination qui arrivait en plus, parce que j'avais gardé la charge du social : donc contrat de travail, congés, planning, etc. de l'asso mais aussi des salariés de la SARL” l.22-25.

Au fil du temps, cette combinaison de tâches l'a instituée comme repère pour ses collègues, non seulement sur la programmation mais aussi sur les enjeux sociaux. Même après son départ, son rôle reste mentionné, signe d'une place cristallisée dans la mémoire collective.

Enfin, certaines fonctions uniques favorisent aussi la construction de places dédiées. Bérengère en témoigne pour la librairie :

“Moi, j'ai commencé en étant tout de suite très impliquée, vu que j'étais seule à mon poste et en charge de beaucoup de décisions concernant le lieu de la librairie” l.8-9. Elle ajoute : *“il y a qu'une seule libraire, et qu'on peut pas faire autrement”* l.462-463.

Ici, la spécialisation du poste entraîne une reconnaissance durable : elle est identifiée par le collectif comme la garante de ce domaine.

Ainsi, la place dédiée émerge dans des contextes où la reconnaissance des pairs s'ajoute à la prescription des fonctions. Elle s'observe de manière privilégiée dans les espaces de co-direction, où certaines personnes (Daniel, Lola, Simon) sont installées par les autres comme figures de référence. Mais elle se retrouve aussi dans des postes spécialisés (librairie, programmation) qui, par leur singularité ou leur cumul de missions, deviennent des repères collectifs. Cette stabilisation constitue une ressource pour l'organisation, en fournissant des figures identifiées, mais elle peut aussi se transformer en contrainte en enfermant les individus dans des rôles difficilement contournables même quand les personnes ne sont plus en salarié.es ou gérant.e du lieu.

5.3. L'accompagnement comme ressource plurielle de construction des places.

5.3.1. L'accompagnement institutionnalisé : entretiens annuels, groupes de travail et validation collective.

Dans la perspective ouverte par Maëla Paul, l'accompagnement ne se réduit pas à un dispositif technique. Il renvoie à une posture relationnelle qui "fait cadre" (Paul 2004) tout en soutenant la réflexivité et la capacité d'agir. Autrement dit, les outils (entretiens, groupes, règles) n'ont d'effet qu'à condition d'être portés par une éthique du "être avec" (Paul 2004) et par une mise en relation sécurisée. C'est dans ce double registre, procédural et relationnel, que s'inscrivent, au Café Plùm, les entretiens annuels, le groupe de travail "social" et la validation collective par le Conseil coopératif.

- Les entretiens annuels : un cadre institué et confidentiel.

Lola décrit leur mise en place comme une innovation nécessaire :

"l'année d'après on les a fait à deux, euh et et on s'améliore à chaque fois et cette année avec le changement de structuration, on a un groupe de sociétaire qui nous soutient sur la question sociale et du coup on s'est dit bah il faut pas juste d'entretien individuel, il faut aussi qu'il y ait un retour donc moi, j'ai fait une synthèse de tous les entretiens qui ont pu être restitué à tous les salariés quoi. Tu vois c'est à chaque fois il y a des trucs qui s'ajoutent et qui s'améliorent quoi mais qui prennent beaucoup plus de temps forcément" l.139-145.

Elle souligne ainsi la fonction de reconnaissance individuelle, absente des autres espaces collectifs. Daniel en précise la portée :

"C'est un entretien, il y a tout un tas d'aspects, qui est qui est abordé qu'on n'aborde pas, même si on se voit toutes les semaines et de manière individuelle tu vois. C'est hyper intéressant de voir bah tiens quelle comment tu vois ta place dans le dans le projet ? Comment tu t'investis ? Quel est ton avenir ? Sur la l'aspect formation" l.290-294.

Dans les termes de Maëla Paul, l'entretien joue un rôle contenant : il institue un espace d'adresse et de reconnaissance, où se travaillent les déplacements de place (attribuée → négociée) sans confondre accompagnement et pilotage.

- Le groupe "social" : un appui structurant pour la co-gérance.

Lola rappelle qu'il est né d'un besoin de sortir certains sujets sensibles des réunions collectives :

“c'est le premier truc sur lequel on s'est mis d'accord avec Daniel, c'est que on était en charge du social, de l'humain et qu'il fallait que on le préserve et qu'on pouvait pas laisser soit les conflits, soit des décisions qui parlent des gens, à un collectif de réunions d'équipe avec cette personne concernées dedans et qu'il fallait qu'on cadre les choses à ce sujet-là. Parce que sinon ça faisait juste mal à tout le monde, parce que du coup ça se faisait off, avec des gens, il y avait rien qui était cadré sur qui participait à la décision et du coup c'est juste n'importe quoi, ça veut dire que, un tel, et toi tu sais pas que un tel va participer à la décision de si l'essaie et renouvelait mais c'est quand même le cas en off entre deux portes, non non non” l.222-229.

Ici, l'accompagnement institutionnalisé ne remplace pas les décisions, mais sécurise les cheminements : il éclaire, prépare et soutient la mise en discussion collective.

- Le Conseil coopératif : une validation collective.

Daniel en formule clairement l'intérêt :

“nous les décisions elles se prennent toujours en collectif donc on sent bien qu'on a cette euh responsabilité euh de la structure mais euh cette responsabilité est diluée du fait qu'on soit trois et aussi qu'on ait cette cette organe de gouvernance qui est le conseil coopératif pour euh pour valider un peu parce que c'est pas toujours évident de prendre des décisions ici et de se dire bah tiens ça à du sens ce qu'on va décider” l.211-216.

Cette validation collective agit comme un tiers symbolique au sens de Paul : elle légitime, rassure et partage la charge de décision, sans dissoudre l'autonomie des acteurs.

- L'ouverture aux tiers : un accompagnement par décentrement.

Pour limiter l'asymétrie, les co-dirigeants ont introduit des tiers extérieurs dans les entretiens :

“Lola était pas encore cogérante donc j'avais fait les entretiens et l'année suivante on s'était réparti avec Lola les entretiens et moi” explique Daniel l.296-298, avant de préciser que pour les co-gérant·es eux-mêmes : *“c'est Vincent qui avait fait mon entretien et Luce à fait celui de Lola”* l.298.

L'introduction de tiers produit un déplacement : elle permet une parole plus ajustée, une évaluation dialoguée et un accompagnement fondé sur l'éthique relationnelle. Pris ensemble, ces dispositifs (entretiens annuels, groupe "social", validation par le Conseil) traduisent une même intention : rendre dicibles les questions de place, sécuriser les passages (changement

de rôle, tensions, incertitudes) et partager la responsabilité des arbitrages. Ils matérialisent ce que Maëla Paul conceptualise comme un accompagnement à la fois procédural et relationnel : des outils qui n'ont de sens que portés par une posture, et une posture qui s'éprouve dans des cadres suffisamment clairs pour éviter le surtravail implicite de régulation (Paul 2009). En ce sens, l'accompagnement institutionnalisé au Café Plùm ne vise pas à "faire à la place de", mais à mettre en condition d'agir et de penser sa place, de manière reconnue et légitime, au sein du collectif.

5.3.2. L'accompagnement horizontal : entraide entre pairs et transmission de savoirs.

Dans la continuité du cadre posé dans ce mémoire, qui considère l'accompagnement comme une ressource relationnelle et un cadre de régulation articulé au travail ordinaire, l'accompagnement horizontal au Café Plùm s'observe dans des scènes concrètes d'entraide, de transmission "sur le tas" et de réciprocité inter-pôles. Dans ces interactions, la légitimité se construit entre pairs plus que par la seule hiérarchie formelle. Cette logique rejoint ce que Maëla Paul décrit comme l'essence de l'accompagnement : une posture qui "met en relation" et qui fait cadre sans se substituer, en soutenant les acteurs dans leur propre cheminement. Un premier registre est celui de la mise en appui direct entre collègues. À son arrivée, Emma souligne l'importance d'un compagnonnage patient et non jugeant :

"Margot, elle m'a beaucoup appris, elle a passé du temps pour m'apprendre, et je ne me suis jamais sentie pressurisée, tu vois, sur ma vitesse d'apprentissage ou des conneries que je faisais" l.213-216.

Elle ajoute :

"Et après, il y a toujours, même si c'était surtout avec Margot que j'étais au début, il y a toujours, quand c'est la galère, quelqu'un qui propose son aide pour venir, même si ce n'est pas des gens de l'équipe service. Ça, c'est trop bien" l.216-218.

Cet accompagnement, discret mais constant, incarne la fonction "contenante" au sens de Paul : il sécurise le processus d'apprentissage sans imposer de norme extérieure. Il s'appuie aussi sur des outils légers de coordination :

"On a un groupe WhatsApp avec l'équipe et un autre avec les bénévoles, et du coup Daniel, il envoie juste un message, et il y a quelqu'un qui arrive. Et voilà" Emma, l.267-269.

La salariée précise qu'elle devient, à son tour, un point d'appui pour les nouveaux :

“mais là, avec les saisonniers, saisonnières qui sont arrivés, il y a eu plusieurs fois où certains sont venus me voir parce que ça n’allait pas trop. Du coup, on a parlé, et voilà : soit c’était des questions hyper perso, ça n’avait rien à voir avec le taf ; soit c’était vraiment “bah je suis mal à l’aise avec ça, parce que je comprends pas comment ça marche”, et du coup on revoit, et après ça va, quoi” l.277-281.

Ici, l’accompagnement se transmet, il circule, il se co-construit au fil des trajectoires.

Un deuxième registre tient à la réciprocité inter-pôles et aux "coups de main" croisés. Bérengère décrit un équilibre pratique, hors de tout formalisme :

"Mes collègues, ils viennent encaisser quand je suis pas là [...] C’est aussi donnant-donnant. Ou là, récemment, il y a eu quelques midis où Margot était seule, bah en fait, j’ai fait avec elle le service" l.474-478.

Cette circulation d’aide suppose des transmissions ciblées :

"On espère faire une transmission de comment faire en termes pratiques, d’arriver à faire une transmission claire sur les outils" Bérengère, l.459-463.

Dans ce cadre, l’accompagnement horizontal fonctionne comme une posture dialogique au sens de Paul : il ne se réduit pas à une délégation technique, mais produit un espace où chacun peut s’essayer à d’autres rôles tout en renforçant la confiance mutuelle.

Troisièmement, l’accompagnement horizontal innervé la relation salariés–bénévoles par des actions d’incitation et de formation. Bérengère rapporte :

"Il y a une grande campagne d’incitation au bénévolat faite par Margot, notamment, et Marie, et d’autres que j’oublie, et de... ouais, de montrer qu’on est dans... fin voilà, d’essayer de rendre plus clair le fait qu’on est dans un projet coopératif, tu vois, qu’on est dans un truc participatif, et donc de se mobiliser, le bénévolat, tu vois. Et ça a grave marché. Enfin, en tout cas, pour la librairie, c’est le poste, euh, un peu star" l.490-495.

Du côté des formations plus techniques, Camille précise l’organisation par pôles :

"Il y a quand même plusieurs pôles et des responsables de pôle, même si on est tous salariés au même niveau. Sur le pôle de la librairie, fin, avant de pouvoir encaisser un livre ou quoi que ce soit, il y a quand même une formation qui doit être faite d’une demi-journée, pour savoir rendre la monnaie, encaisser un livre, faire une petite recherche, enregistrer une commande. Et du coup, pour ça, c’est le libraire aujourd’hui qui nous fait cette formation.

Bon, il faut quand même prendre un petit rendez-vous, que le libraire soit un peu disponible à ce moment-là" l.301-307.

Ici, l'accompagnement horizontal prend la forme d'un dispositif d'habilitation : permettre aux bénévoles et saisonniers de devenir pleinement acteurs, dans une logique de "mise en capacité" chère à Paul.

Enfin, l'accompagnement horizontal passe par des espaces liminaires de débrief et de régulation par la parole. Camille relate un ajustement à chaud après un moment tendu :

"Au moment de manger, on s'est posé et puis j'ai donné mon ressenti et on a pu échanger sur ça, et ça a été super chouette quand même ce moment" l.149-151.

Il élargit :

"Le repas est un moment très important, ça rapproche les cœurs. Manger, ça permet aussi de dire ce qui ne va pas, exprimer ses idées, parce qu'on sait qu'à la fin du repas, tout ce qu'on a dit, et même si on s'est pris la tête, à la fin du repas, après le dessert, on est bien, on est apaisé, et du coup les tensions baissent" l.234-237.

Ces "moments ordinaires" incarnent ce que Paul décrit comme l'accompagnement en situation : un processus non formalisé, mais essentiel, qui permet à chacun de relire son expérience et de transformer les tensions en apprentissage collectif.

Ces dynamiques ont aussi leurs limites choisies. Barbara revendique une autonomie dans ses engagements bénévoles :

"Je me positionne plutôt sur des tâches bénévoles où je sais que je vais être autonome [...] Quand je viens faire du bénévolat, je viens pas là forcément pour rencontrer du monde" l.310-313.

Ce témoignage rappelle que l'accompagnement horizontal, pour être soutenant, doit respecter les postures individuelles et les limites d'engagement de chacun·e.

Pris ensemble, ces matériaux montrent que l'accompagnement horizontal au Café Plùm s'articule autour de trois ressorts : un compagnonnage patient et une disponibilité entre pairs (prises de relais, appuis informels), une réciprocité inter-pôles fondée sur les transmissions de gestes et d'outils, et des espaces de parole situés (repas, débriefs) où se rejouent les accords de travail. Dans tous les cas, l'accompagnement fonctionne comme un "être avec"

au sens de Maëla Paul : il ne se substitue pas, mais il ouvre un espace de confiance et de réflexivité, soutenant la construction des places et stabilisant la participation.

5.3.3. L'accompagnement externe : regards tiers, dispositifs spécialisés et réseaux professionnels.

L'accompagnement au Café Plùm ne se limite pas aux dispositifs internes. Plusieurs salarié·es et co-gérant·es soulignent l'importance de ressources situées en dehors du collectif, qu'il s'agisse d'acteurs périphériques, de programmes de mentorat ou encore de réseaux professionnels. Ces appuis extérieurs jouent un rôle décisif dans la consolidation des parcours et dans la stabilisation des places occupées par les individus. En ce sens, ils incarnent ce que Maëla Paul définit comme la fonction de tiers symbolique de l'accompagnement : introduire un espace de recul, de reconnaissance et de ressourcement, qui vient compléter les formes internes de soutien.

Un premier registre est celui de l'accompagnement de proximité, incarné par des acteurs périphériques tels que Vincent. Celui-ci décrit explicitement sa posture :

"Donc oui, je me vois plus dans des situations où j'accompagne que dans celles où je suis accompagné" l.548-549.

Pour lui, les salarié·es du Café Plùm ne sont pas "accompagnés", mais "de vrais collaborateurs" l.556, avec lesquels il partage des outils, il décrit :

"un temps long, ou un temps où tu prends une après-midi pour savoir comment fonctionne le poste librairie ou, voilà, le bar. Parce qu'à un moment donné, une soirée avec trois bénévoles à tenir le bar, et puis qu'il n'y ait pas vraiment quelqu'un qui sache... donc il faut une session de formation" l.561-564.

Cet accompagnement illustre ce que Maëla Paul qualifie d'accompagnement dialogique : il ne fait pas à la place des acteurs, mais ouvre un espace pour qu'ils puissent transformer leurs pratiques et se renforcer collectivement.

Un deuxième registre relève de dispositifs institutionnalisés portés par des structures extérieures. Lola insiste sur l'importance du programme de mentorat mis en place par la Fédération des lieux de musiques actuelles :

"Ouais c'est un dispositif de la Fédération des lieux de musiques actuelles, la fédé de LIMA, c'était un groupe de 30 personnes, femmes ou minorité de genre dans les métiers où elles étaient le moins représentées [...] et donc on s'est retrouvées je dirais, il y a eu 6 week-ends

avec les 30 personnes et après il y avait le binôme avec qui tu étais en mentore-mentorée et là tu t'organisais un peu comme tu voulais" l.409-415.

Ce dispositif lui a permis de travailler sa posture de co-gérante et de programmatrice dans un cadre sécurisé, en s'appuyant sur des pairs confrontés aux mêmes enjeux. Elle explique que ces rencontres lui ont offert une reconnaissance et un espace pour réfléchir à sa place, ce que les seuls dispositifs internes ne permettaient pas toujours, d'ailleurs elle ajoute :

"Parce que j'étais vraiment quoi la programmation, parce que c'est vraiment un milieu de mec quoi, tous les euh tous, les toutes les personnes avec qui j'étais en contact d'autres lieux, c'est des hommes euh j'avais eu des expériences méga désagréable avec des artistes mecs qui te prennent de haut quoi voila, j'avais la jeunesse et le fait d'être une meuf dans un milieu où on est quoi 11 % de programmatrice de lieu en France quoi même pas je crois. Donc je sentais bien toute l'intérêt de cette affaire là et puis je voulais aussi sortir du café connaître d'autres structures, d'autres fonctionnements et là vraiment c'est quoi, c'est une expérience de ouf, tu imagines maintenant je connais bien, je suis proche de directrice de SMAC, directrice d'énorme festival en France, euh directrice de radio associative, quoi c'est trop varié et trop riche quoi" l.423-432.

Cet exemple illustre la dimension réflexive que Maëla Paul associe à l'accompagnement : un "détour par l'autre" qui permet de se ressaisir soi-même dans son rôle.

Enfin, un troisième registre se joue dans le recours aux réseaux professionnels. Bérengère, isolée sur le pôle librairie, raconte :

"C'était l'entraide, l'entraide pratique sur comment on fait. Bah, c'était pour la crise du Covid, donc comment on fait pour gérer des échéances qui se décalent, comment on fait pour payer des fournisseurs alors qu'on n'a pas de rentrée d'argent. Parce que c'est un métier assez seul, fin, pour la plupart, petite librairie. Voilà, c'était plutôt ça. Et donc bah forcément, tu trouves du soutien, parce que c'est fait pour ça. Et puis après, du coup, bah formation, échange de pratiques, beaucoup échange de pratiques" l.518-523 ; "Je suis revenu de ces ateliers, j'ai mis en place des trucs dans mon travail, enfin tu vois, c'est hyper riche quoi, sur les conditions de travail, sur, ouais, sur la ruralité, sur enfin, c'était trop bien" l.533-535.

Ici, l'accompagnement ne prend pas la forme d'un mentorat individualisé mais d'une communauté de pairs, où la confrontation d'expériences similaires permet de rompre l'isolement et de rapporter dans le collectif des solutions transférables. Ces matériaux montrent que l'accompagnement externe est, au Café Plùm, une ressource indispensable. Il prolonge l'accompagnement interne en permettant de dépasser le huis clos organisationnel.

Qu'il soit porté par un acteur périphérique comme Vincent, par un dispositif sectoriel structuré comme celui suivi par Lola, ou par des réseaux professionnels comme ceux mobilisés par Bérengère, il incarne ce que Maëla Paul conceptualise comme un accompagnement à la fois procédural et relationnel, fondé sur le "détour par le tiers" pour sécuriser les trajectoires et renforcer la capacité d'agir.

5.3.4. Les limites de l'accompagnement : surcharge implicite, asymétries et inégalités de reconnaissance.

Si l'accompagnement constitue une ressource essentielle au Café Plùm, il comporte aussi des limites structurelles. Celles-ci tiennent à la charge implicite de travail qu'il représente, aux asymétries de participation entre pôles, et aux inégalités de reconnaissance entre salarié·es. Ces tensions mettent en lumière les contradictions propres au tiers-secteur, où l'idéal d'horizontalité se heurte aux réalités du travail quotidien. Une première limite est celle du surtravail implicite lié à l'accompagnement. Margot le formule clairement :

"Et plus, c'est un lieu où, fin en tout cas, moi j'ai l'impression que [...] tu vas très vite aller au-delà de tes missions qui sont sur ta fiche de poste, tu vois" l.42-43.

Ce propos révèle un phénomène de débordement des rôles prescrits, où l'investissement personnel devient la norme tacite. Si ce surtravail contribue à la vitalité du collectif, il repose sur un engagement invisible et non reconnu, qui peut générer de la fatigue. Dans la perspective de Maëla Paul, cette situation illustre les bords fragiles de l'accompagnement : lorsqu'il n'est pas cadré, il tend à se transformer en contrainte implicite plutôt qu'en ressource sécurisante. Une deuxième limite concerne les asymétries entre pôles. Bérengère, responsable de la librairie, décrit le sentiment que ses problématiques passaient toujours au second plan :

"dans les moments collectifs, dans les réunions du mardi matin, moi, je, je, je trouvais qu'il y a des activités qui prenaient plus de place. Par exemple, moi, jamais on passe 4 h à réfléchir à la librairie, tu vois, fin c'est..." l.118-120.

Cette remarque souligne que l'accompagnement horizontal, bien que riche, n'est pas distribué également. Certains pôles apparaissent plus légitimes que d'autres dans les espaces collectifs, créant un déséquilibre dans la reconnaissance des besoins.

Un troisième frein apparaît dans le sentiment d'isolement psychologique qui accompagne parfois la dynamique collective. Rachel résume ainsi la tension :

“c’est mon avis, enfin c’est mon impression, qu’on est souvent très seuls quand même au café. Enfin, qu’on est à la fois une équipe, une équipe où... quand je sais pas, le bar galère, quelqu’un qui est pas du bar va aider, voilà, enfin ce genre de choses. Donc à la fois pour des trucs très de l’ordre du rush, de l’ordre de la vie de tous les jours, on va s’aider. Mais dans le côté psy, plus psychologique et humain, je pense qu’on est globalement un peu seuls aussi quand même. Parce qu’on va voir, on va toustes vouloir faire le meilleur de nous-mêmes, on est toustes très impliqu·es, et je pense que ça crée aussi de la pression en fait, la pression psychologique” l.418-425.

Le récit de Barbara met aussi en lumière les limites qui se traduisent en usure pour les personnes :

“Je pense que c’est usant. C’est un projet qui est quand même usant. L’outil de travail est en train de s’améliorer. Peut-être qu’en cuisine, on réussira à garder les gens plus longtemps. Les conditions de travail sont fatigantes. Qu’est-ce qui fait que je dis ça ? [...] C’est plus au niveau du bar et de la cuisine que ça tourne beaucoup. C’est beaucoup de travail. C’est ça qui fait tourner la boutique. Ce n’est pas rien non plus. Ce n’est pas un petit truc dans l’engrenage. C’est l’activité commerciale” l.514-520.

Ces témoignages mettent en évidence un paradoxe : l’accompagnement existe au quotidien, mais il ne compense pas toujours la pression auto-imposée et la solitude et l’usure ressentie face aux missions et aux responsabilités. Il illustre ce que Paul décrit comme les limites du cadre d’accompagnement, lorsqu’il ne parvient pas à contenir les effets psychiques de l’engagement. Les inégalités de trajectoire renforcent encore ces tensions. Emma explique :

“Bah déjà au début moi j’avais jamais bossé dans la restauration. Du coup j’étais vraiment en mode je fais ce que l’on me dit sans chercher à prendre des initiatives ou quoi” l.22-24.

Camille ajoute :

“ça a pas été facile non plus au début. Parce que s’intégrer dans une équipe qui, pour la plupart, sont quand même des personnes qui sont du, du monde de la coopérative, de l’ESS, qui ont les termes, tout ça... Et moi, j’étais plus jeune, quoi. Donc, ça a pas été évident au début” l.61-64.

Ces récits montrent que l’accompagnement informel ne suffit pas toujours à garantir une égalité d’expression : les nouveaux salarié·es traversent une période de mise à l’épreuve qui peut fragiliser leur place. Ces limites rejoignent les analyses de Matthieu Hély (2009) et

Maud Simonet (2010) : dans le tiers-secteur, une partie du travail d'accompagnement, qu'il soit relationnel, organisationnel ou symbolique, demeure invisible, non reconnu et inégalement distribué. Si, dans la perspective de Maëla Paul, l'accompagnement doit créer un cadre sécurisant et réflexif, les témoignages recueillis montrent que ce cadre reste parfois fragile, dépendant des personnes et exposé à l'usure. Le Café Plùm illustre ainsi à la fois la force et la fragilité de l'accompagnement collectif : ressource indispensable pour tenir le projet, mais aussi source de tensions et de déséquilibres lorsqu'il repose trop largement sur l'implicite.

L'analyse des différentes formes d'accompagnement au Café Plùm met en évidence une pluralité de registres : institutionnalisé, horizontal, externe et implicite. Ces formes ne s'excluent pas mais se complètent, chacune répondant à des besoins spécifiques. Les entretiens annuels et les groupes de travail thématiques traduisent un accompagnement institutionnalisé qui cherche à sécuriser et encadrer la parole. L'entraide entre pairs, les transmissions inter-pôles ou les débriefs informels incarnent un accompagnement horizontal qui repose sur la proximité et la réciprocité. Les ressources extérieures, qu'il s'agisse d'acteurs périphériques, de programmes sectoriels ou de réseaux professionnels, apportent un regard tiers qui permet de rompre l'isolement et d'introduire une réflexivité accrue. Enfin, les formes implicites rappellent que l'accompagnement se joue aussi dans des attentes tacites, des habitudes collectives et des asymétries intériorisées. Pris ensemble, ces dispositifs et ces pratiques confirment l'intuition de Maëla Paul : l'accompagnement n'est pas seulement une méthode, mais une posture qui fait cadre et qui sécurise. Il permet aux individus de trouver leur place, de l'élargir, ou de la transformer, en tenant compte des dynamiques relationnelles et organisationnelles. Pourtant, les limites observées montrent également que ce cadre reste fragile : il repose sur un surtravail implicite, il est inégalement distribué entre pôles et il laisse subsister des zones de solitude et de non-reconnaissance. Le Café Plùm illustre ainsi une tension constitutive du tiers-secteur : d'un côté, l'accompagnement est une condition de la participation et de la vitalité collective ; de l'autre, il révèle des inégalités structurelles et une usure liée au fait qu'il reste en grande partie informel et invisible. Cette ambivalence invite à penser l'accompagnement non comme une garantie en soi, mais comme un processus toujours à consolider, à équilibrer et à reconnaître.

5.4. Le lien au territoire : entre ancrage social, rayonnement culturel et tensions.

5.4.1. Un impact social fort : cohésion, reconnaissance et pouvoir d'agir.

Les entretiens convergent pour décrire le Café Plùm d'abord comme un espace social, un lieu d'ancrage relationnel où se tissent des appartenances et des soutiens concrets au quotidien. Rachel exprime explicitement ce primat du social sur le culturel :

"je pense même que l'aspect culturel [...] vient en deuxième" l.447. Pour elle, le Café Plùm est "avant tout un lieu de vie" l.448 qui devient, pour "les personnes du village" l.449, "leur deuxième maison, leur endroit refuge" l.449, porté par "l'accueil inconditionnel" l.451, et "un lien social hyper fort dans le territoire" l.453.

Camille insiste sur cette fonction de refuge et d'écoute :

"il a aussi un rôle de refuge dans le sens où si tu vas pas bien, tu sais que tu peux venir au café et on pourra t'écouter, même si on a pas toutes les réponses de la vie, mais quand même un, je trouve, un petit rôle de refuge social où on peut t'écouter et aussi t'aider à un peu mieux communiquer" l.401-404.

Au-delà de l'hospitalité quotidienne, les salarié-es décrivent une communauté élargie qui se reconnaît dans le lieu. Lola parle ainsi d'une "communauté Café Plùm" :

"moi je trouve que ce qui est trop important et ce qui est un peu impalpable c'est que en fait c'est une communauté café plùm c'est une communauté, quoi c'est vraiment c'est vraiment ce que j'ai trouvé, tu vois genre je sais que via le café plùm j'ai des liens avec des gens et je suis proche de gens euh comment dire, j'ai un lien spécial que j'aurais pas s'il y avait pas le café quoi parce qu'on est relié par la même communauté et je trouve ça c'est le plus fort quoi et elle est grande cette communauté" l.507-512.

Cette communauté dépasse l'échelle villageoise et structure des circulations sociales plus larges. Barbara en observe des effets tangibles sur la vie locale :

"ça permet de rajeunir la population du village de Lautrec, parce que l'équipe de salariés s'agrandit d'année en année, se rajeunit d'année en année, et que ces gens-là se fixent au moins pour un temps sur le territoire proche, géographiquement, de façon à prendre des colocs, des appartements, font un bout de vie ici localement. Et donc ça a un impact pour moi sur le village, pour les commerçants du village, pour la vie du village" l.412-417.

Ce rôle social est renforcé par la pluriactivité du lieu, qui multiplie les occasions de rencontre et les médiations. Rachel souligne l'ancrage territorial de ces pratiques :

“il y a une pluriactivité : la resto, le bar, la librairie, et aussi du coup avec comment on fonctionne avec nos partenaires, avec nos fournisseurs, que la plupart de nos fournisseurs sont des producteurs locaux. Et voilà, je pense qu'il y a vraiment d'être un liant dans le territoire qui est assez fort par rapport à ça, que les personnes, enfin que, à la fois avec les gens avec qui on travaille, que ce soit des artistes locaux, que ce soit des fournisseurs locaux, etc., et à la fois dans le côté d'avoir de pouvoir lier les gens à plein de choses quoi, avec à travers des livres, à travers de la nourriture, à travers une boisson” l.455-462.

Bérengère insiste sur la dimension transformatrice de ces sociabilités :

“je trouve que dans l'accueil des gens, je trouve un lieu où tu te sens accueilli inconditionnellement, enfin j'espère que les gens se sentent accueillis, mais où tu essaies d'accueillir les gens bien, qui que ce soit, voilà. Ça je trouve que ça transforme. Je pense qu'il y a des, en fait je trouve les lieux sociabilité font la transformation parce qu'en fait tu te croises, en fait tu, enfin après des fois c'est utopique, tu vois ce truc-là, mais je sais pas si c'est que le culturel, tu vois, enfin je réfléchis en même temps, mais justement tu vois le fait de déconstruire, fin de se réapproprier le travail, d'être en coopérative, de porter des valeurs de collectif, ça c'est ouf, tu vois, pour tous les sociétaires, je pense ça fait des transformations pour des personnes qui passent, travaillent, qui viennent pas de là, qui viennent, qui atterrissent dans un endroit où on travaille de manière égale plus ou moins, fin où tout le monde se parle bien, fin, tu vois, je pense ça transforme aussi, tu vois, vraiment” l. 582-593.

Ces dynamiques produisent des effets durables sur celles et ceux qui passent par le lieu. Les effets sociaux dépassent ainsi l'échelle interpersonnelle pour toucher l'attractivité territoriale. Daniel estime qu'on ne soupçonne pas l'importance qu'a ce lieu sur le territoire, en termes d'attraction, évoquant :

“des dizaines de personnes qui, ont qui sont venues à Lautrec parce qu'il y avait le Café Plùm. Mais, ça quand je dis ça quand je parle de dizaine c'est sur les 10 dernières années, je sais pas depuis ça va faire 15 ans qu'on est là, j'aimerais bien savoir qui a pris le temps de faire le compte un peu de ceux et celles qui ont pris la décision de venir ici. Ou en tout cas dans l'entourage ici parce qu'il y avait un lieu culturel et ça c'est difficilement euh difficilement euh palpable” l.369-375.

Barbara confirme ce rayonnement, qui dépasse le village et repose sur la multi-activité et la professionnalisation des équipes. Enfin, cet impact social se nourrit d'une écologie d'engagements faite de bénévolat, d'entraide et de transmissions ordinaires. Camille rappelle la disponibilité des salarié·es pour rassurer et former en situation, même "quand c'est un peu chaud" I.390, ainsi que la place des bénévoles expérimentés comme appuis de proximité. Ces pratiques consolident un véritable pouvoir d'agir : monter en confiance, apprendre des gestes, trouver sa place dans le collectif. Elles stabilisent des sociabilités locales et renforcent l'armature relationnelle du territoire. Vincent résume cette dimension par le manque qu'engendrerait la disparition du lieu, qui priverait non seulement d'une offre culturelle et conviviale (concerts, livres, repas), mais aussi d'un environnement social :

“Je suis sûr que si le projet disparaissait, ok, ça serait ne plus avoir le plaisir de boire une bière ou un verre de Kuntz, ou d'acheter un livre, de suivre un chouette concert... mais ça serait aussi tous les gens que je rencontre régulièrement ici ou ailleurs, qui font partie de mon environnement social et amical, qui me manqueraient. Donc cette dimension supplémentaire, elle est implicite, mais elle est super importante. En tout cas pour moi” I.623-627.

Pris ensemble, ces éléments dessinent un impact social à la fois prosaïque (accueil, aide, relais, repas partagés) et structurant (communauté, attractivité résidentielle, transformations individuelles). À ce titre, le Café Plùm illustre ce que Maud Simonet (2010) décrit comme le "non-dit du social" dans le tiers-secteur : une production de lien et de solidarité qui ne se réduit pas aux catégories institutionnelles, et qui repose souvent sur un travail invisible, peu reconnu. Dans le même sens, Matthieu Hély (2009) rappelle que ces structures hybrides articulent à la fois des logiques professionnelles, militantes et gestionnaires. L'impact social du Café Plùm peut donc se lire comme l'effet d'une organisation qui, en conciliant ces registres, fabrique de la cohésion territoriale tout en distribuant des ressources de reconnaissance et de pouvoir d'agir.

5.4.2. Un rayonnement culturel : fabrique artistique et ancrage rural.

Si le Café Plùm se définit avant tout comme un lieu de vie sociale, il occupe également une place centrale dans le paysage culturel local. Situé dans un bourg rural, il permet un accès à la culture que beaucoup considèrent comme rare et précieux. Comme le souligne Barbara :

“ça ajoute un truc, ça amène un truc en plus, clairement : de par la qualité des spectacles, de par la professionnalisation des équipes, de par le fait qu'on soit aidé par les partenaires financiers, ça a quand même son importance, il ne faut pas le négliger, de par le fait qu'on soit un lieu à multi-activités. Ça nous rend quand même assez uniques, à mon avis, au

niveau du territoire, mais au-delà. Je pense que c'est un projet qui rayonne au-delà de son territoire, parfois à un niveau national" l.420-426.

La programmation constitue l'un des vecteurs principaux de ce rayonnement. Lola, programmatrice, décrit la richesse de cette mission :

"sur la partie culturelle c'est soit programmer, soit faire la suite de la programmation, soit écouter des trucs et se dire bah ça passera au Café plùm et après une fois qu'on sait ça, négocier les conditions et faire le suivi de tout ça. Euh il y a aussi le suivi de des projets d'action culturelles voilà pour la partie salariée Ma Case" l.10-13.

Cette description témoigne d'un rôle à la fois créatif et stratégique, où la sélection artistique s'accompagne d'une négociation concrète et d'un suivi des projets. En ce sens, le Café Plùm agit comme médiateur culturel, capable de relier des scènes professionnelles et des publics locaux, tout en construisant une offre accessible et exigeante.

Au-delà des concerts, la dynamique culturelle s'étend à d'autres champs : expositions, librairie, festivals. Margot témoigne de la force d'initiative des salarié-es et bénévoles :

"on a envie de faire des expositions, ben on peut décider nous-mêmes de l'expo sans passer par des corps hiérarchiques, ou, et de vraiment prendre possession de l'outil de travail qu'on a, quoi" l.133-135.

Ces initiatives, comme le festival Visu ou les apéros bénévoles, démontrent la capacité du lieu à être une fabrique culturelle ascendante, où des idées émergent du collectif et se transforment en événements reconnus.

La librairie participe elle aussi de cette fabrique, en donnant accès à une offre littéraire diversifiée et en organisant des rencontres d'auteurs. Comme les entretiens le montrent, la librairie n'est pas seulement un commerce : elle crée de la rencontre autour du livre, Camille en parle en ces mots :

"Même si je suis pas un grand lecteur, bah ça fait partie du lieu, et puis ça fait partie de, de la culture. Puis ça m'a permis aussi de découvrir des livres et d'apprécier lire un peu, parce que c'est au Café Plùm que j'ai lu mon premier livre réellement" l.70-73.

Ce rayonnement s'appuie également sur l'hybridation entre professionnels et amateurs. Les commissions associent bénévoles, salarié-es, parfois artistes ou producteurs ce qui permet une co-construction des choix par l'intermédiaire des commissions par exemple. Ainsi, le Café Plùm fait travailler ensemble des mondes habituellement séparés, en créant des ponts

entre des personnes qualifiées dans certains domaines et d'autres qui souhaitent prendre part à la création de moment inhérent au projet.

Enfin, le Café Plùm contribue au rayonnement du territoire lui-même. L'impact culturel dépasse donc la simple programmation : il agit comme facteur d'attractivité et comme marqueur symbolique de Lautrec et de ses environs. En somme, le Café Plùm ne se contente pas de "distribuer" de la culture : il la coproduit avec les acteurs locaux, en inventant une fabrique hybride où se mêlent initiatives ascendantes, médiation professionnelle et ancrage rural. Ce faisant, il confirme sa double vocation : un lieu culturel de proximité et un laboratoire artistique capable d'irriguer le territoire bien au-delà de ses murs.

Cette dynamique illustre ce que Matthieu Hély (2009) et Maud Simonet (2010) analysent comme la coexistence de registres hétérogènes dans le tiers-secteur : militant (coproduction ascendante), professionnel (salariés qualifiés) et gestionnaire (organisation et financements). Le Café Plùm articule ces registres pour construire une offre culturelle en prise avec le territoire. Toutefois, comme le rappelle Christophe Dansac, la professionnalisation de ces espaces peut aussi engendrer une tension : la participation ascendante (commissions, bénévoles) risque d'être instrumentalisée ou cantonnée à une fonction consultative, au service d'exigences gestionnaires. Le Café Plùm incarne ainsi à la fois une fabrique culturelle ouverte et un lieu de négociation permanente entre ambition culturelle, logiques organisationnelles et participation citoyenne.

5.4.3. Des tensions liées à l'ancrage territorial.

Si le Café Plùm constitue un espace de cohésion sociale et de rayonnement culturel, son rôle dans le territoire est traversé par plusieurs tensions structurelles. Celles-ci tiennent à l'inégale reconnaissance des activités, à la pression implicite exercée sur les individus, mais aussi aux représentations contrastées du lieu par les habitant·es et par les institutions locales. Une première tension réside dans les inégalités de reconnaissance entre pôles. Bérengère, chargée de la librairie, évoque le sentiment d'un traitement différencié. Comme nous l'avons évoqué, ce témoignage révèle un déséquilibre dans la manière dont le collectif valorise ses différentes activités : certains pôles apparaissent comme centraux dans le projet (bar, programmation), tandis que d'autres peinent à faire entendre et comprendre leur spécificité. Ces hiérarchies implicites produisent des frustrations et peuvent fragiliser la cohésion. Une deuxième tension est liée au surtravail implicite et à la pression auto-imposée des salarié·es. Margot le formule de manière explicite :

"Et plus, c'est un lieu où, fin en tout cas, moi j'ai l'impression que... comment dire... tu vas très vite aller au-delà de tes missions qui sont sur ta fiche de poste, tu vois" l.41-43.

Le caractère hybride et collectif du projet entraîne un glissement constant vers des tâches implicites, qui dépassent les prescriptions formelles sans être toujours reconnues. Rachel souligne le revers psychologique de cette dynamique :

"On est à la fois une équipe, [...] on va s'aider. Mais dans le côté psy, plus psychologique et humain, je pense qu'on est globalement un peu seuls aussi quand même. [...] Vu qu'on est responsables de nos postes de travail, on est toutes impliquées dans le projet, on est toutes en collectif, et ben du coup on va tous avoir aussi cette pression de bien faire, peut-être même parfois de faire mieux que les autres aussi, enfin de s'impliquer beaucoup, même trop" l.419-431.

L'ancrage territorial, s'il confère au lieu une légitimité forte, s'accompagne ainsi d'une exigence d'engagement intensif, difficile à soutenir dans la durée. Ces dynamiques rejoignent l'analyse de Maud Simonet (2010) sur le "travail invisible" dans le tiers-secteur, où l'implication militante et affective des acteurs se traduit par des heures non comptabilisées et une charge psychologique diffuse. Comme le rappelle également Matthieu Hély (2009), ces organisations hybrides fonctionnent à l'intersection de logiques professionnelles, militantes et gestionnaires, ce qui génère des tensions sur la reconnaissance différenciée des activités et sur la légitimité de chaque pôle. Une troisième tension relève des représentations contrastées dans le territoire. Pour beaucoup d'habitants, le Café Plùm est un lieu central, mais d'autres en ont une vision négative, voire s'en tiennent à distance. Daniel le constate :

"De manière globale c'est bien perçu après il y en aura toujours quelques irréductibles, qui auront une image négative de ce lieu de doux rêveur. En fait je pense que ça restera ancré quelques générations quand même. Ou il y a des gens qui mettront jamais un pied ici c'est pas très grave, on leur en veut pas" l.416-419.

Emma souligne une fracture locale :

"Enfin, j'ai cru comprendre que Lautrec, c'était un village un peu scindé entre une partie un peu alternative et une partie beaucoup plus tradi, quoi. Et j'imagine que cette partie-là de Lautrec, je la vois moins. Du coup, je sais moins ce qu'ils en disent" l.382-385.

Vincent confirme ce clivage, qui s'est même cristallisé lors d'échéances locales :

"Je me souviens, aux dernières élections municipales, on va en vivre d'autres bientôt, il y avait le clivage municipal, les deux listes. C'était clairement dans la tête des gens un clivage

pro ou anti Café Plùm, quoi. Donc... et je vois ça se dessiner encore un petit peu là, au printemps 2026. Donc j'ai l'impression qu'il n'y a pas eu d'appropriation un peu plus générale du projet par les habitants" l.585-589.

Enfin, une dernière tension concerne les rapports avec les institutions locales, avec la municipalité notamment, marqués par un décalage entre la valeur que le collectif attribue à son projet et la manière dont il est perçu par les pouvoirs publics. Daniel souligne ce malentendu :

"Après ils ont pas un avis négatif sur le café, c'est juste qu'ils ne mesurent pas du tout ce qui tourne autour de la coopérative et du fait qu'on n'est pas une entreprise comme les autres, ça leur échappe un petit peu" l.382-384.

Il insiste également sur l'injustice ressentie face aux soutiens financiers :

"A 930 € de loyer par mois, on verse 12 000 balles de loyer par an à la commune et on a une subvention de 3 000 € pour Macase, pour les événements culturels et là tu comprends pas trop. Mais je dis pas que c'est je demande pas la gratuité hein, mais il voit il voit cette ce lieu commercial d'abord, comme un commerce sur le côté coopérative égalité salariale, gouvernance partagée, tout ça ça lui échappe complètement ou si j'entends parler de ça c'est il comprend c'est des milieux qui sont étrangers à ces gens là" l.401-406.

Ces propos révèlent une difficulté persistante à faire reconnaître la spécificité coopérative et culturelle du projet par les institutions locales, qui tendent à le réduire à une activité commerciale ordinaire. Cette distance entre reconnaissance interne et perception externe illustre bien ce que Christophe Dansac analyse comme une fragilité inhérente aux espaces du tiers-secteur : leur ancrage démocratique et participatif peut être instrumentalisé ou incompris lorsqu'il est évalué à l'aune de critères gestionnaires classiques.

En somme, les tensions liées à l'ancrage territorial du Café Plùm révèlent les ambivalences d'un projet coopératif en milieu rural. D'un côté, il incarne un lieu de vie et de culture profondément intégré dans le territoire ; de l'autre, il est traversé par des hiérarchies implicites, des surcharges de travail, des représentations sociales contrastées et une reconnaissance institutionnelle limitée, qui fragilisent son équilibre. Ces contradictions confirment les analyses de Simonet, Hély et Dansac : elles illustrent la difficulté de conjuguer innovation sociale et culturelle avec la durabilité organisationnelle et la reconnaissance territoriale dans le contexte du tiers-secteur.

L'analyse du Café Plùm révèle une participation plurielle, située à différents niveaux de l'échelle de Hart et incarnée par des salarié·es dont les places sont sans cesse attribuées, négociées ou stabilisées dans l'interaction. L'accompagnement apparaît comme une ressource indispensable pour soutenir ces dynamiques, qu'il soit institutionnalisé, horizontal ou externe. Toutefois, cette participation reste traversée par des tensions : surtravail implicite, inégalités de reconnaissance entre pôles, et difficultés de légitimation face à certaines représentations locales ou institutionnelles. Le Café Plùm se présente ainsi comme un espace hybride : à la fois lieu d'innovation sociale et culturelle, fabrique de lien et de démocratie coopérative, mais aussi scène de contradictions où se rejouent les ambiguïtés de l'économie sociale et solidaire. Ces constats ouvrent la voie à une réflexion plus large sur les conditions de possibilité d'une participation réellement émancipatrice dans les structures du tiers-secteur. Au regard de l'ensemble des éléments analysés, il apparaît que la participation des salarié·es au Café Plùm oscille entre une dynamique authentiquement émancipatrice et une forme d'instrumentalisation implicite. D'un côté, l'organisation coopérative et les dispositifs mis en place permettent aux salarié·es d'occuper une place active dans la gouvernance, de développer des responsabilités reconnues et de contribuer à l'orientation stratégique du projet. Cette participation dépasse donc largement une simple exécution de tâches : elle constitue un levier de reconnaissance et de pouvoir d'agir. D'un autre côté, cette dynamique reste traversée par des contraintes fortes : surtravail tacite, inégalités de reconnaissance entre pôles, poids des fondateurs ou des salarié·es historiques, mais aussi représentations externes qui tendent à réduire le projet à une activité commerciale. Ces tensions montrent que la participation n'est jamais acquise ni pleinement horizontale, mais qu'elle se construit au prix d'ajustements permanents et d'un engagement souvent exigeant pour les salarié·es. Mon regard critique m'amène donc à considérer que la participation au Café Plùm constitue une expérience singulière et riche, mais qui illustre surtout l'ambivalence des structures du tiers-secteur : entre promesse de démocratie coopérative et reproduction de rapports de pouvoir implicites.

6. Discussion.

La discussion qui suit vise à mettre en perspective les résultats présentés avec la problématique de ce mémoire : dans quelle mesure la participation des salarié·es dans le tiers-secteur relève-t-elle d'une réelle redistribution du pouvoir, et non d'une simple mise en scène ? Elle s'appuie sur l'état de la recherche et les concepts développés, participation (Hart, Dansac), place (Bordes), accompagnement (Paul), hybridité et travail invisible (Hély, Simonet), pour confronter les dynamiques observées au Café Plùm aux analyses existantes. L'objectif n'est pas de répéter les données empiriques, mais d'ouvrir un dialogue critique entre ces matériaux et la littérature scientifique, afin de saisir ce que l'expérience du Café Plùm apporte de nouveau à la compréhension du tiers-secteur comme espace hybride. À travers l'étude des formes de participation, des processus de construction des places, des pratiques d'accompagnement et des effets territoriaux, il s'agit de montrer en quoi cette recherche éclaire les potentialités et les limites d'une redistribution du pouvoir au sein d'organisations collectives de l'économie sociale et solidaire.

6.1. Une participation plurielle : entre redistribution et mise en scène.

L'analyse des trajectoires met en évidence une participation des salarié·es qui s'inscrit surtout dans les niveaux supérieurs de l'échelle de Hart (6 à 8). Les récits de Margot, Rachel ou Daniel illustrent une capacité à transformer des initiatives individuelles en pratiques reconnues collectivement, qu'il s'agisse de la coordination des bénévoles, de la création de festivals ou de l'instauration d'outils de gestion. Ces expériences montrent que le collectif reconnaît et intègre des propositions issues du terrain, ce qui traduit une redistribution effective du pouvoir d'agir.

Toutefois, cette redistribution reste inégale. Camille évoque ses difficultés initiales à prendre la parole, Bérengère souligne la faible visibilité de la librairie dans le travail collectif, et Barbara décrit certaines commissions comme essentiellement consultatives. Ces limites rappellent que, malgré l'ouverture affichée, l'accès réel à la participation demeure conditionné par des trajectoires individuelles, des compétences perçues et la centralité de certaines activités.

Ces observations rejoignent les analyses de Christophe Dansac, qui insiste sur le caractère processuel et négocié de la participation coopérative. Elles nuancent aussi le modèle de Hart : au Café Plùm, la participation ne suit pas un mouvement linéaire vers l'autonomie, mais oscille entre implication et retrait, selon les contextes et les configurations. En ce sens, cette étude confirme les débats contemporains sur la gouvernance participative : les organisations

peuvent créer de véritables espaces de démocratie organisationnelle, mais ceux-ci restent traversés de limites implicites qui rappellent le risque d'une participation partielle ou inégalement distribuée.

L'apport du Café Plùm est de montrer que cette ambivalence ne se résume pas à une opposition théorique : elle se vit concrètement dans le quotidien des salarié·es, sous forme de tensions entre reconnaissance et invisibilisation, initiative et auto-censure.

6.2. Les places : entre plasticité innovante et inégalités implicites.

La notion de "place" (Bordes) éclaire les modalités par lesquelles les salarié·es s'inscrivent dans le collectif. Au Café Plùm, les places ne se réduisent pas aux fiches de poste : elles se négocient, se créent et se transforment. Cette plasticité permet des innovations notables : Margot restructure un rôle de coordination, Daniel apporte des outils de gestion inspirés de son expérience antérieure, Lola développe des projets culturels structurants. Ces exemples témoignent d'une reconnaissance réelle de la capacité des salarié·es à influencer sur l'organisation.

Mais cette plasticité a un revers. Les pôles les plus visibles (programmation, bar) bénéficient d'une légitimité accrue, tandis que d'autres (bibliothèque, administratif) peinent à être entendus. De plus, l'injonction implicite à "dépasser sa fiche de poste" engendre une charge de travail invisible, particulièrement pour celles et ceux dont les responsabilités sont moins valorisées. Cette observation rejoint les analyses de Simonet sur le travail invisible et celles de Hély sur l'hybridité du tiers-secteur, où travail, engagement et militantisme se superposent sans reconnaissance équivalente.

Le Café Plùm illustre donc une tension structurelle : la plasticité des places ouvre un champ d'expérimentation démocratique, mais elle peut aussi masquer des hiérarchies implicites. En ce sens, cette recherche apporte un éclairage complémentaire aux travaux existants : elle montre que l'hybridité du tiers-secteur ne se joue pas seulement dans la nature des tâches, mais dans la manière dont les places sont construites, distribuées et reconnues.

6.3. L'accompagnement : entre soutien émancipateur et fragilité structurelle.

L'accompagnement, entendu avec Paul comme "appui souple et cadre sécurisant", apparaît comme un élément central de la dynamique participative. Les salarié·es du Café Plùm bénéficient d'un accompagnement pluriel : compagnonnage informel, entraide inter-pôles, recours à des réseaux comme LIMA, ou dispositifs institutionnalisés tels que les entretiens annuels.

Ces formes d'appui peuvent soutenir une réelle émancipation organisationnelle. Margot souligne que l'aide de ses collègues lui a permis d'assumer des responsabilités nouvelles ; Daniel transforme son expérience passée en outils collectifs (prévention des risques, entretiens annuels) ; Lola accède à la co-gérance en s'appuyant sur la confiance du groupe. Dans ces cas, l'accompagnement permet une distribution concrète du pouvoir, en donnant aux individus les moyens de s'approprier le projet.

Mais les limites apparaissent tout aussi clairement. Rachel exprime un sentiment de solitude psychologique malgré le collectif, Margot insiste sur l'injonction implicite à dépasser ses missions, et Lola a dû chercher un soutien extérieur pour assumer certaines responsabilités. Ces expériences montrent que l'accompagnement repose souvent sur des dynamiques informelles, inégalement distribuées et rarement reconnues.

Ces résultats confirment les analyses de Simonet sur le travail invisible et prolongent celles de Hély sur l'ambivalence du tiers-secteur : une partie du fonctionnement repose sur un travail relationnel non reconnu. L'apport de cette recherche est d'insister sur le fait que l'accompagnement n'est pas périphérique, mais constitutif de la participation. Lorsqu'il est présent et reconnu, il favorise l'émancipation ; lorsqu'il est implicite, il fragilise les individus et limite la portée démocratique du collectif.

6.4. Le Café Plùm comme acteur territorial : entre innovation et clivages.

L'analyse territoriale montre que le Café Plùm dépasse son rôle d'espace culturel. Il contribue à la revitalisation locale : installation de nouveaux habitants, rajeunissement démographique, soutien aux commerces, attractivité accrue du village. Il agit aussi comme un lieu de refuge et de cohésion sociale, produisant des formes de reconnaissance invisibles pour les institutions. Ces dynamiques confirment les analyses de Simonet sur le "travail invisible" et de Hély sur l'hybridité du tiers-secteur, où activités économiques, sociales et culturelles s'entrecroisent.

Cependant, cet ancrage suscite aussi des tensions. Daniel évoque des "irréductibles" opposés au projet, Emma décrit un "village scindé", et les institutions locales peinent à reconnaître la spécificité du lieu, le réduisant parfois à un simple commerce. Ces résistances rappellent que l'innovation sociale, si elle produit des effets territoriaux tangibles, demeure fragile et contestée.

L'apport de cette recherche est de montrer que la gouvernance participative ne se limite pas à l'interne : elle se prolonge dans la relation au territoire. Le Café Plùm illustre ainsi un

double mouvement : il produit une innovation démocratique locale, mais il rencontre aussi des oppositions et une reconnaissance institutionnelle inégale.

6.5. Positionnement méthodologique : une sociologie indigène et interactionniste.

Le choix d'une sociologie indigène (Bizeul 2007, Coquard 2019), croisée avec un ancrage interactionniste, a permis d'accéder à des récits riches et situés, révélant des dimensions souvent invisibles : négociation des places, fragilités de l'accompagnement, tensions dans la participation. Cette immersion a nécessité un effort réflexif pour éviter les biais liés à la familiarité (Weber 2001), mais elle a offert un accès privilégié aux logiques subjectives et aux ressentis des acteurs.

Ce positionnement a permis de montrer que la participation ne peut être comprise uniquement à travers les dispositifs formels (réunions, commissions, conseils), mais doit être analysée dans les interactions racontées par les acteurs. C'est dans ces récits que se dévoilent les ambivalences : entre ouverture réelle et contraintes implicites, entre distribution du pouvoir et reproduction de hiérarchies invisibles.

L'apport méthodologique de cette recherche est donc double : elle confirme la fécondité d'une approche indigène réflexive pour saisir les logiques du tiers-secteur, et elle met en évidence le rôle central des récits situés pour comprendre la complexité de la gouvernance participative.

L'analyse du Café Plùm met en évidence une participation plurielle, structurée par trois dimensions rarement articulées conjointement dans les travaux existants : la plasticité des places, les formes d'accompagnement et l'ancrage territorial. Ces trois registres éclairent les conditions et les limites de la redistribution du pouvoir dans le tiers-secteur. Cette recherche confirme les acquis de la littérature, la participation comme processus instable et négocié (Dansac), l'hybridité du tiers-secteur (Hély), le travail invisible (Simonet), tout en apportant une contribution originale : montrer que c'est de l'articulation entre places, accompagnement et territorialité que dépend la portée réelle de la gouvernance participative. Le Café Plùm apparaît ainsi comme un laboratoire de démocratie locale : porteur d'innovations sociales et culturelles, mais traversé de tensions et de fragilités qui rappellent les ambivalences constitutives du tiers-secteur.

Conclusion.

Au terme de ce travail, il apparaît que le Café Plùm constitue un révélateur privilégié des tensions qui traversent aujourd'hui le tiers-secteur. En tant que Société Coopérative d'Intérêt Collectif implantée en milieu rural, il conjugue des ambitions sociales, culturelles et démocratiques qui en font un lieu d'innovation, mais aussi un espace où se cristallisent les paradoxes contemporains de l'économie sociale et solidaire. Le Café Plùm illustre de manière exemplaire les paradoxes du tiers-secteur. Ses apports sont indéniables : un haut niveau de participation favorisant l'appropriation collective des projets, une plasticité des places permettant des ajustements créatifs et une innovation organisationnelle, un accompagnement horizontal riche en apprentissages et en solidarité, ainsi qu'un impact social et culturel majeur sur son territoire rural. Mais ces forces se doublent de limites structurelles : une charge implicite de travail qui pèse sur les individus, des inégalités de reconnaissance entre pôles ou catégories d'acteurs, un isolement psychologique ressenti par certains salariés et une reconnaissance institutionnelle encore insuffisante pour sécuriser durablement ce type d'initiative. Au-delà de ce constat, cette enquête invite à dépasser l'opposition simpliste entre "réussites" et "dysfonctionnements". Elle révèle que la participation, loin d'être un acquis automatique, est un processus fragile et mouvant, sans cesse renégocié dans les interactions quotidiennes. La gouvernance coopérative peut ouvrir de réelles perspectives d'émancipation, mais elle peut aussi reproduire des hiérarchies implicites ou des asymétries invisibles. De même, l'accompagnement peut être vécu comme un soutien porteur, mais aussi comme une exigence supplémentaire alimentant la surcharge. Cette ambivalence interroge le rôle politique du tiers-secteur dans nos sociétés contemporaines. D'un côté, il apparaît comme un laboratoire social, capable de produire de nouvelles formes de travail, de démocratie et de reconnaissance dans des territoires fragilisés par la désertification des services publics. De l'autre, il se heurte à des contraintes institutionnelles et économiques qui tendent à le ramener vers des logiques gestionnaires proches de celles du secteur marchand. La tension est donc constitutive : ces structures oscillent entre utopie démocratique et normalisation néolibérale. L'étude du Café Plùm souligne aussi l'importance de repenser la place des salarié-es. Trop souvent encore, leur participation reste conditionnée par des règles implicites, des attentes paradoxales ou des dispositifs plus performatifs qu'émancipateurs. Pourtant, c'est bien de leur capacité à trouver, négocier et transformer leur place que dépend l'avenir démocratique de ces organisations. Reconnaître ce travail invisible, lui donner des moyens, et surtout lui offrir une légitimité institutionnelle constitue un enjeu majeur pour l'économie sociale et solidaire. Enfin, cette recherche ouvre des perspectives plus larges. Elle suggère que la véritable innovation du tiers-secteur ne réside pas seulement dans ses formes organisationnelles hybrides, mais

dans sa capacité à maintenir vivantes des pratiques de participation authentiques, même fragiles, même imparfaites. Cela suppose de renforcer les dispositifs d'accompagnement, d'inventer des modes de reconnaissance adaptés aux parcours singuliers, et d'élargir le soutien institutionnel à ces initiatives locales, afin qu'elles puissent durer sans perdre leur sens. En définitive, le Café Plùm n'est pas seulement un cas d'étude : il est le miroir d'une question sociale et politique plus vaste. Dans un contexte de crises multiples (économiques, sociales, environnementales), il rappelle que le tiers-secteur, avec toutes ses contradictions, reste un espace crucial pour expérimenter d'autres manières de travailler, de coopérer et de vivre ensemble. Sa force est de montrer qu'il est possible de concilier efficacité, créativité et solidarité, mais sa fragilité rappelle que cette possibilité doit être continuellement défendue, analysée et nourrie par la recherche.

Bibliographie.

Beaud, S., & Weber, F. (2012). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques* (Nouvelle éd.). Paris : La Découverte.

Becker, H. S. (1985). *Outsiders : Études de sociologie de la déviance* (J.-P. Darribehaude, Trad.). Paris : Métailié. (Œuvre originale publiée en 1963).

Bizeul, D. (1998). Le récit des conditions d'enquête : Exploitation d'entretiens avec des policiers. *Revue française de sociologie*, 39(4), 751-787. <https://doi.org/10.2307/3322734>

Bizeul, D. (2007). *Avec ceux du FN. Un sociologue au Front national*. Paris : La Découverte.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris : Armand Colin.

Bonnemaizon, A., El Karmouni, H., & Maignan, M. (2019). Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique. *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 8(2), 50-76. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0050>

Bordes, V. (2014). Les effets d'une politique municipale sur les déplacements des jeunes : une approche socio-ethnographique. *Sociétés et jeunesses en difficulté*, (12). <https://doi.org/10.4000/sejed.1176>

Bordes, V. (2015). *Trainer pour prendre place. Socialisation, interactions, éducation* [Thèse de doctorat, Université Toulouse Jean Jaurès]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01495743>

Bordes, V. (2022). Éditorial. Être « sur » le terrain, être « dans » le terrain ou comment se fabrique une recherche ethnographique ? *Recherche sociale*, 242(2), 2-5. <https://doi.org/10.3917/recsoc.242.0002>

Bordes, V., & Ruel, S. (2019). Faut-il laisser une place aux jeunesses ? Dans S. Labbé & F. Hille (Dir.), *ProfessionnalisationS : Repères et ouvertures* (pp. 55-72). Paris : L'Harmattan. <https://hal.science/hal-03555241>

Cary, P. (2011). Maud Simonet, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit*. Paris : La Dispute, 2010, 221 p. *Revue française de socio-économie*, 8(2), III-III. <https://doi.org/10.3917/rfse.008.0211c>

Chauvière, M., Hély, M., & al. (2009). L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? *Entreprises et Histoire*, 56, 131-144.
<https://doi.org/10.3917/eh.056.0131>

Coquard, B. (2019). *Ceux qui restent : Faire sa vie dans les campagnes en déclin*. Paris : La Découverte.

Dansac, C. (2017). Au prix du sens, voire des valeurs : Ce que peut faire le management à la ressource humaine des associations. *Empan*, 107(3), 58-64.
<https://doi.org/10.3917/empa.107.0058>

Demazière, D. (2006). *Sociologie des chômeurs* (2^e éd. entièrement refondue et mise à jour). Paris : La Découverte.

Dubar, C., Tripier, P., & Boussard, V. (2015). La sociologie interactionniste des groupes professionnels. Dans *Sociologie des professions* (pp. 97-118). Paris : Armand Colin.
<https://doi.org/10.3917/arco.dubar.2015.01.0097>

Fraisse, L., & Laville, J.-L. (2024). Économie sociale et solidaire, territoires et action publique. Dans L. Fraisse, M. Henry, & J.-L. Laville (Dir.), *Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire* (pp. 17-47). Toulouse : Érès.
<https://doi.org/10.3917/eres.frais.2024.01.0017>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.

Godet, M., & Miliotis, P. (2018). *Bonnes nouvelles des territoires : Grand Prix 2018*. Paris : Odile Jacob.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi* (A. Accardo, Trad.). Paris : Éditions de Minuit. (Œuvre originale publiée en 1959).

Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience* (D. Gresillon, Trad.). Paris : Éditions de Minuit. (Œuvre originale publiée en 1974).

Halba, B. (2006). Créer et développer une association. Dans *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles* (pp. 7-27). Bruxelles : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.halba.2006.01.0007>

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris : Presses Universitaires de France.

Hély, M. (2015). *Une sociologie historique des pratiques associatives* [Habilitation à diriger des recherches, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines].

Hély, M. (2019, octobre). Les enjeux de l'économie sociale et solidaire confortés par la loi PACTE ? Communication présentée aux *Rencontres économiques de l'IGPDE*, Ministère de l'Économie, Paris, France.

Ion, J. (1997). *La fin des militants ?* Paris : Éditions de l'Atelier.

Ion, J. (2005). Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat. *Pensée plurielle*, 10(2), 149-157. <https://doi.org/10.3917/pp.010.0149>

Laville, J.-L. (Dir.). (2007). *L'économie solidaire : Une perspective internationale*. Paris : Hachette Littératures.

Le Breton, D. (2016). *L'interactionnisme symbolique* (4^e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Lochard, Y., Trenta, A., & Vezinat, N. (2011, 22 novembre). Le conflit, impensé du monde associatif. *La Vie des Idées*. <https://laviedesidees.fr/Le-conflit-impense-du-monde>

Olivier de Sardan, J.-P. (2000). Le « je » méthodologique : Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue française de sociologie*, 41(3), 417-445. <https://doi.org/10.2307/3322682>

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : Une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan.

Paul, M. (2009). *Ce qu'accompagner veut dire*. Toulouse : Érès.

Prat, J. (2005). L'observation participante. Dans D. Cefaï (Dir.), *L'enquête de terrain* (pp. 71-98). Paris : La Découverte.

Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole : Engagement citoyen ou travail gratuit*. Paris : La Dispute.

Simonet, M. (2016). Le monde associatif et les transformations du travail : Enjeux théoriques et politiques. Dans M. Hamzaoui, P. Artois, & L. Melon (Dir.), *Le secteur non marchand au cœur du changement* (pp. 75-88). Charleroi : Couleur Livres.

Simonet, M. (2021). L'exploitation des bénévoles ? Des questions de l'enquête au questionnement des catégories. *Sociologie*, 12(4), 411-418.
<https://doi.org/10.4000/sociologie.7854>

Simonet, M., Achin, C., & Cottin-Marx, S. (2023). Entretien avec Maud Simonet. *Mouvements*, 114(2), 74-83. <https://doi.org/10.3917/mouv.114.0074>

Strauss, A. L. (1992). *La trame de la négociation : Sociologie qualitative et interactionnisme* (I. Baszanger, Éd.). Paris : L'Harmattan.

Weber, F. (2001). *L'ethnographie armée. Une enquête en milieu de travail*. Paris : La Découverte.

