

ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE

Repenser l'organisation du travail à partir des droits culturels?

Le cas du Centre Culturel - Les Chiroux - de Liège

Une étude réalisée par Mathias Mellaerts, chargé de recherche,
Association Marcel Hicter pour la Démocratie Culturelle

décembre 2019

Repenser l'organisation du travail à partir des droits culturels?

Le cas du Centre Culturel - Les Chiroux - de Liège

Par Mathias Mellaerts,
chargé de recherche
Association Marcel Hicter

Introduction

L'entrée en vigueur du nouveau Décret des Centres Culturels de 2013 a impulsé de nouvelles dynamiques dans le secteur des Centres Culturels et cela à plusieurs niveaux. Il est encore trop tôt pour apprécier pleinement les résultats de ces changements même si les premiers effets se font déjà sentir. Parmi ceux-ci, nous proposons de nous intéresser dans cette étude à l'évolution de l'organisation interne des équipes.

Le Décret de 2013 avait pour fil rouge les droits culturels définis dans la Déclaration de Fribourg de 2007. Ceux-ci plaident pour une vision plus large de la culture et, notamment, une vision dans laquelle l'exercice effectif du droit de participer à la vie culturelle occupe une place centrale. Dès lors, il nous paraît intéressant d'observer les effets concrets produits par le Décret de 2013 et plus

spécifiquement ceux qui ont trait à l'organisation interne des Centres Culturels. Ces derniers ont-ils été amenés à favoriser des modes de fonctionnement plus démocratiques ?

Étymologiquement, le terme démocratie signifie « gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple¹ ». Par fonctionnement démocratique, d'une part nous entendons une organisation du travail apte à prendre en compte l'exercice de la citoyenneté des personnes présentes sur son territoire. D'autre part, nous entendons par là une organisation du travail qui incite des modes de direction et de coordination plus transversaux en interne. Pour tenter de répondre à la problématique que nous soulevons et voir dans quelle mesure le Décret de 2013 invite à ces changements, nous nous proposons d'analyser la réorganisation du Centre Culturel de Liège, les Chiroux,

Nous commencerons notre étude par un bref exposé historique des logiques de l'organisation du travail depuis sa division hiérarchique du XVIII^e jusqu'aux « Entreprises libérées » des années 1970. Ensuite, nous chercherons à comprendre de quelle manière les droits culturels, tels qu'ils ont été définis dans la Déclaration de Fribourg, peuvent devenir sources de réflexions concrètes afin de repenser l'organisation du travail. Enfin, nous analyserons pratiquement les implications de ces réflexions dans le cadre des Centres Culturels de Liège, les Chiroux.

1 Les fondations de l'organisation hiérarchique du travail

Aux origines du "travail"

Associer la notion de travail à une réflexion sur l'organisation démocratique ne va pas de soi. Le travail n'a pas toujours été valorisé en tant que tel, loin s'en faut. Être reconnu pour le travail que nous fournissons dans nos entreprises ou nos institutions n'est pas une évidence. Participer à la manière dont le travail s'organise l'est encore moins. C'est le résultat de longs processus historiques qui furent radicalement influencés par les révolutions industrielles. Ci-dessous, nous nous proposons de d'esquisser cette Histoire en mettant en exergue la naissance de la conception pyramidale de l'organisation du travail.

L'étymologie du mot travail est incertaine. Plusieurs définitions du mot font écho à une besogne pénible et servile². Ainsi, une des origines du mot proviendrait du mot latin *tripalium* faisant référence à un ensemble de pieux en bois auquel on attachait les animaux pour les ferrer, ou bien les esclaves pour les punir³. Issue de l'antiquité, cette conception du travail comme une forme de torture va perdurer durant tout le Moyen-Age. Durant cette période, s'ajoute également une dimension évangelique au travail⁴.

Selon la tradition chrétienne, dans le récit de la Genèse, suite au péché originel, Adam et Eve sont jetés hors du jardin d'Eden et condamnés par Dieu à travailler pour survivre. Le mot « travail » se colore alors de l'idée de l'action que l'on réalise en vue d'une fin. Le travail devient également quelque chose que l'on effectue pour le bien de la communauté. Au Ve siècle, Saint Benoît distingue « les solliciteurs » qui ne peuvent pas travailler et à qui on doit donc porter assistance,

des « paresseux » – aptes au travail, mais qui le refusent⁵. Dans ces différentes conceptions, le travail n'est pas encore un choix personnel, c'est une action qui nous est imposée par plus puissant que nous et qui comporte toujours une part de pénibilité.

Heureusement pour nous, le travail a acquis aujourd'hui un sens quelque peu différent, à savoir celui d'une activité que l'on peut choisir et qui est source de création et de production. Cette définition du « travail » émerge au XVII^e siècle⁶ et désignera, lors de la première révolution industrielle⁷, la diversification des activités, la complexité croissante des opérations liées aux échanges de produits et à leur monétarisation ainsi que l'encadrement et le contrôle de tous ces processus. Le travail devient alors une action qui – bien qu'elle puisse toujours être pénible – est susceptible d'engendrer des richesses.

La première révolution industrielle (1770-1850) ainsi que la seconde (1850-1914)⁸ doivent toutes deux leurs noms aux modifications radicales des modes de production et de consommation, liées à l'émergence et au développement de "nouvelles industries"⁹. Ces différentes mutations vont bouleverser en profondeur le fonctionnement et l'organisation de nos sociétés occidentales, esquissant ainsi les premiers modèles économiques, salariaux, idéologiques, etc. du capitalisme et qui constituent les fondements historiques de nos sociétés néo-libérales actuelles.

Ainsi, dès le XVIII^e siècle, le « machinisme » connaît un essor fantastique et envahit de nombreuses industries (ferroviaires, textiles, minières, etc.) leurs permettant de multiplier et de diversifier considérablement la production et la consommation d'objets manufacturés augmentant du même coup leur capitalisation. Pour assurer leur fonctionnement, ces nouvelles économies industrielles ont besoin d'une main d'œuvre nombreuse et peu coûteuse qui va s'incarner

progressivement dans la figure de l'ouvrier, souvent un ancien paysan, échangeant le labeur des champs pour celui des villes. Avant le XIX^e siècle, « artisan » et « ouvrier » désignaient indifféremment une « personne louant ses services moyennant un salaire et effectuant un travail manuel¹⁰ » détentrice d'une expertise qui lui garantissait dignité et reconnaissance¹¹.

Une telle conception ne résistera pas aux révolutions industrielles car la complexité inhérente à la diversification des produits implique également une complexité croissante en ce qui concerne la division du travail : les tâches, les statuts et les fonctions apparaissent sous de nouvelles formes. Ainsi, la notion d'« ouvrier » au XVIII^e siècle tend à s'éloigner de celle de l'artisan pour désigner l'homme ou la femme dont le travail est placé sous une autorité¹². Or c'est précisément dans le domaine des industries que commence à s'élaborer une structure du travail pyramidale et que l'on pourrait qualifier de manière anachronique d'« entrepreneuriale ».

Cette nouvelle conception de la division du travail a été théorisée par Adam Smith en 1776 dans *Les recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*¹³. Pour le fondateur des sciences économiques, la puissance productive est proportionnelle à la division du travail. Pour expliquer ce principe, il s'appuie sur l'exemple de manufactures d'épingles. Il estime que deux ouvriers produisant chacun des épingles dans leur coin arrivent à un total de vingt épingles par personne et par jour. Pour Adam Smith, en se partageant les tâches, ils peuvent décupler ce nombre¹⁴.

Dans cette conception nouvelle, le travail se réalise de plus en plus à la chaîne. Sous la responsabilité d'un chef d'atelier, les ouvriers réalisent une série d'opérations nécessaires à la réalisation d'un objet. Ces opérations divisées en une série de tâches relativement simples, ne nécessitent plus un

temps d'apprentissage long¹⁵. Presque un siècle plus tard, en 1867, Karl Marx met en évidence que cette division du travail est source d'inégalité. La notion d'« ouvrier » se connote alors d'un sens plus politique et social car pour Marx et Engels il incarne la classe du « prolétariat » exploitée par la classe « bourgeoise » et « capitaliste ». Il est intéressant de constater qu'ils réactualisent¹⁶ le terme « prolétariat » qui servait déjà à désigner durant l'antiquité romaine « les citoyens de la dernière classe, qui ne fournissent à la cité d'autres ressources que leur progéniture¹⁷ », et qui étaient exploités dans leur travail par les citoyens de rang supérieur.

Dans la société capitaliste qui se met en place depuis le XIX^e siècle, le travail va de pair avec une dépendance économique importante des ouvriers à l'égard des propriétaires des usines¹⁸. Dépendance car plus aucun ouvrier n'a la compétence de réaliser un objet tout seul. La production n'est possible que lorsque les tâches sont divisées par le groupe. Les ouvriers sont, dès lors, dépossédés de leurs moyens matériels et cognitifs de production. La seule chose qui leur reste en propre est leur force de travail physique.

Dès l'origine, l'Histoire du travail et de son organisation est intimement liée à celle de la démocratie dans sa dimension sociale¹⁹. En effet, la main d'œuvre regroupée dans les manufactures va favoriser la création de syndicats. Les salariés acquièrent un pouvoir de résistance et d'organisation. A la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, étape par étape et de luttes en luttes, se met progressivement en place la constitution juridique du travail afin de garantir de nouvelles protections du travailleur face à son employeur²⁰. C'est dans ce cadre que l'on voit apparaître un concept nouveau, celui du contrat de travail. Progressivement apparaîtront le droit à la pension, la couverture obligatoire contre les accidents de

travail, un temps maximal de travail, le repos dominical, le droit à des congés payés, la création du contrat à durée indéterminée, l'imposition de limites au pouvoir de l'employeur, etc.

L'inégalité entre le travailleur et l'employeur que dénonçait Marx est donc progressivement contrebalancée par l'ensemble de ces lois qui viennent offrir un cadre protégeant le travailleur. Chronologiquement, ces luttes sociales sont à mettre en parallèle avec les luttes pour le suffrage universel. Rapidement, la nécessité de prendre en compte ces résistances ouvrières dans un contexte de production rapide va donner lieu à de nouvelles formes d'organisation du travail²¹.

Vers l'organisation scientifique du travail

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) a eu une carrière atypique puisqu'il a commencé à travailler comme ouvrier pour grimper les échelons et devenir ingénieur²². Son poste de « chef d'équipe » lui donne l'opportunité d'observer une problématique nouvelle : il constate qu'un grand nombre de déplacements dans l'atelier ne sont pas utiles à la production et que cela entraîne une baisse de la production. Pour Taylor, l'homme oisif par nature est forcément opposé au travail. Pour pallier à ce que Taylor nomme la « flânerie », il va concevoir un système de production dans lequel chaque salarié est un rouage qui agit selon une mécanique précise²³. Concrètement, Taylor découpe les différentes tâches de production en un ensemble de séquences avec une précision jamais égalée jusqu'alors.

Pour définir ces séquences, en 1909, dans *La direction scientifique des entreprises*, Taylor propose une étude du travail qui se décompose en différents phases²⁴. Il analyse la

suite précise de mouvements élémentaires que réalisent des ouvriers reconnus pour leur maîtrise particulièrement habile du travail. Il chronométrer la durée de chacun de ces mouvements. Après avoir enlevé tous les mouvements trop longs ou sans utilité directe, il propose de réunir dans la même séquence tous les mouvements les plus rapides. Cette nouvelle conception du travail inaugure une forme d'organisation du travail pyramidale dans laquelle des profils spécifiques de fonctions sont assignés.

➤ L'ouvrier. Il est de plus en plus dépossédé de son savoir faire. Il perd complètement son expertise.

➤ Le contremaître. Ce dernier devient central. Il a en effet pour fonction de contrôler la bonne exécution des mouvements à effectuer ainsi que le respect de cadence imposée par le chronomètre. Au-dessus de la pyramide, se trouvent les ingénieurs qui ont pour mission de définir les séquences de travail et de les optimiser.

➤ La direction de l'entreprise. Le directeur devient avec Taylor un véritable expert qui inscrit son action dans le courant des sciences de l'ingénieur. L'expertise qu'ont perdu les ouvriers glisse vers le directeur / ingénieur qui est le seul à avoir une vision globale des opérations. Toute sa maîtrise consiste à augmenter le rendement de la production, sans accroître le temps de travail.

Malgré sa rationalisation, le modèle d'organisation du travail proposé par Taylor présentait certaines limites parmi lesquelles une conception fermée de l'entreprise considérée comme un lieu clos, isolé et déconnecté du reste de la société. De plus, ce type d'organisation assimile le rôle de l'ouvrier à celui d'une machine dont l'unique source de motivation était de gagner plus d'argent. Taylor considérait que les ouvriers n'avaient pas la capacité de décider par eux-mêmes quelle était leur fonction ainsi que leur

mission. C'était, bien entendu, sans compter les grèves syndicales qui ralentissent fréquemment la production.

Le Taylorisme donnera naissance à un autre modèle, celui du Fordisme, qui poussera cette conception de l'organisation du travail à son paroxysme. Le Fordisme, du nom du célèbre magnat de l'automobile, Henry Ford (1863 – 1947), va faire en sorte de réguler et de rythmer le travail des ouvriers en fonction des machines créant ainsi ce que l'on nommera comme le « travail à la chaîne » ; et dont le film de Charlie Chaplin *Les temps modernes* (1936) livrera une satire cinglante. Toutefois, ces deux modèles que sont le Taylorisme et le Fordisme proposent assez peu de pistes de réflexion pour penser l'organisation du travail intellectuel. En effet, ces deux modèles s'intéressent plus à l'organisation du travail qu'à l'organisation de l'entreprise.

Le français Henry Fayol (1841 – 1925) est le premier à proposer un modèle dans lequel l'entreprise est vue comme un véritable corps social, une sorte d'organisme évoluant avec des besoins et des fonctions particulières. En 1916, dans *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*²⁵, Fayol se propose de retracer son expérience de directeur général des mines. Durant les presque cinquante ans que dura sa carrière, l'homme eu l'occasion d'observer et d'analyser attentivement les problématiques liées au travail de ses employés. Il adopta également une position critique sur sa propre fonction et tenta de trouver des réponses aux enjeux qui se présentaient à lui, de même que sur ses succès et ses échecs²⁶.

Fayol, contrairement à ses prédécesseurs, ne se focalise pas sur l'approche pragmatique et organisationnelle des tâches à effectuer par les travailleurs. Il préfère s'intéresser à la description abstraite des différents secteurs d'une l'organisation. Il

estime qu'il est fondamental de pouvoir réaliser des « tableaux de l'organisation » car son objectif principal est de rendre visible, d'un seul coup d'œil, l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Une étude et une analyse fines de ces tableaux, que l'on appellera plus tard organigramme, permet de mettre en lumière les problèmes d'organisation tel que de conflit entre différents secteurs par exemple²⁷.

Fayol classe les fonctions de l'entreprise selon une série de grands principes. Le principe premier, celui qui conditionne tous les autres, est toujours la division du travail. Il est primordial pour Fayol que chacun puisse rester concentré sur la stricte mission qui lui est assignée et ne soit pas tenté de faire d'autres choses. A cette fin, il met en évidence l'importance du rôle de l'autorité. Dans son système, chacun reçoit des ordres d'une seule personne. Ce principe d'autorité fait directement écho au principe de discipline, les employés doivent se conformer aux ordres de leur supérieur et, à défaut, être sanctionné. Dans ce type de structure fortement hiérarchisée, il est nécessaire de motiver les salariés par une rémunération proportionnelle à leur degré de responsabilité. L'ordre matériel et social doit également être assuré par des administratifs. L'esprit de cohésion est également fortement plébiscité. Les éléments perturbateurs ou « les incapables » doivent être écartés²⁸.

Vers les entreprises libérées ?

La remise en question de la structure pyramidale de la hiérarchie sera proposée dans les années 70 avec l'apparition d'un mode d'organisation du travail mettant en avant la notion de « gouvernance partagée ». Ces entreprises dite libérées se présentent sous une multitude d'approches. Cela dit, elles ont toutes en commun l'idée du partage du

leadership et de la mise en pratique de l'intelligence collective. Pour la première fois dans l'Histoire des organisations, il s'agit de permettre aux travailleurs/euses de réfléchir eux-mêmes à l'organisation de leur travail²⁹.

Historiquement, une des première tentatives allant dans ce sens est celle de la Sociocratie. Le terme provient du latin *societas* (société) et du grec *kartos* (l'autorité). Ce modèle a été proposé et expérimenté par Gerard Endenburg (1993 -) qui l'a mis au point pour résoudre des tensions internes qui mettaient en péril la viabilité de son entreprise d'électrotechnique³⁰. La Sociocratie repose sur l'idée que personne ne doit être amené à travailler au sein d'un collectif dans un état de tension ou de frustration sans que celles-ci ne puissent être prises en compte dans les processus de décision. Dans cette optique, les décisions collectives peuvent être prises à condition qu'elles ne rencontrent plus aucune objection de la part des membres (et cela, peu importe le niveau hiérarchique).

Concrètement, lorsqu'une décision doit être prise, chaque personne concernée est amenée à exprimer ses objections éventuelles³¹. Au cours de ce processus, si une seule personne émet une objection, la décision ne pourra être validée. L'objection n'est cependant retenue qu'à partir du moment où elle est argumentée et que la personne qui l'émet participe à sa résolution. De nombreuses entreprises issues du monde des nouvelles technologies ainsi que de nombreuses start-up se revendiquent de ce type de fonctionnement³². Or, ce nouveau type de management suscite plusieurs questions ? S'agit-il de changer uniquement les modalités de la gestion interne du travail ? Ou bien est-il question d'instaurer un véritable « gouvernement » démocratique dans l'entreprise ?

Un gouvernement démocratique dans une entreprise consisterait à faire participer les travailleurs/euses aux décisions stratégiques de

celles-ci, à organiser le partage du retour sur investissements, ce qui va être fait du profit, etc. Comme le remarque le chercheur en éducation permanente Julien Charles dans une série d'analyses consacrées à ces questions, une participation véritablement démocratique des travailleurs/euses implique de garantir au moins deux dimensions. D'une part, elle doit permettre que les travailleurs/euses soient en mesure de se conformer à ce changement, d'autre part, il importe que les critères de subordination puissent être contrôlés mais aussi et surtout contestés et révisés³³.

Pour les travailleurs/euses qui n'y sont pas préparés, cette invitation peut prendre la forme d'une injonction qui peut être vécue comme un fardeau. Ce constat impose de penser les conditions de l'exercice de cette responsabilité, ainsi que les soutiens et les ressources nécessaires à une participation démocratique. L'ouverture à des temps de réunions confortables, la sécurité contractuelle à long terme, la sélection des dirigeants et la définition du règlement de travail sont autant de points auxquels il s'agirait de veiller³⁴. Par ailleurs, si dans les « entreprises libérées » les travailleurs/euses sont autorisés à déterminer leurs propres règles, cela ne veut pas dire qu'ils ont la possibilité de remettre en question le cadre dans lequel ses règles sont édictées. La division du travail peut très bien se décider en équipe et l'orientation stratégique de l'entreprise rester dans les mains d'un petit nombre de personnes.

Démocratiser l'entreprise grâce au bicaméralisme économique

Les « entreprises libérées » gagneraient donc à se doter de moyens d'action sur leur orientation stratégique. Plusieurs chercheurs se penchent sur ces questions. Isabelle Ferreras est une politologue belge qui est spécialiste de ces questions. Elles s'intéresse

depuis plusieurs années aux phénomènes de politisation de l'économie au cœur des entreprises. Pour approfondir le caractère démocratique de la société occidentale, elle postule notamment l'hypothèse selon laquelle les entreprises gagneraient à être comprises comme des entités politiques à part entière. Elle propose également de leur appliquer le principe du bicaméralisme³⁵.

Le bicaméralisme est un système d'organisation politique qui divise le parlement en deux chambres distinctes. Étymologiquement bicaméralisme signifie deux (*bi*) chambres (*camera*) en latin. En Belgique, cela équivaut à la distinction entre la chambre des représentants et le Sénat. Ces deux chambres participent à l'élaboration de la loi, en votant celle-ci, mais également en prenant l'initiative d'en proposer des nouvelles.

L'idée est de transposer le principe du bicaméralisme au monde des entreprises, en contestant « le principe capitaliste selon lequel ce sont les apporteurs de capital qui ont le pouvoir de décider ce qui se passe dans l'entreprise ». En effet, dans une entreprise classique, une assemblée générale composée d'actionnaires élit un conseil d'administration qui nomme à son tour des managers/directeurs qui ont en charge la gestion quotidienne de l'entreprise.

D'un point de vue politique, Isabelle Ferreras propose d'analyser l'entreprise classique comme un régime despotique et totalitaire visant à satisfaire les attentes et les intérêts des actionnaires. Pour pallier à cette situation, elle propose de transformer l'AG ou le CA de l'entreprise en l'une des deux parties de l'institution bicamérale. Une de ces deux chambres devra être composée de travailleurs/euses de l'entreprise. Le pouvoir exécutif de celle-ci ne sera alors plus détenu pas une seule chambre (par exemple le CA), mais bien par deux instances différentes qui pourront statuer sur toutes les questions stratégiques de l'entreprise, depuis son objet

social, jusqu'aux salaires, en passant par l'organisation du travail, etc.³⁶.

2 Repenser l'organisation des institutions socio-culturelles ?

Le difficile management culturel

Nous venons de le voir, le monde de l'entreprise est traversé par la multiplication d'outils et d'expérimentations en vue d'améliorer son niveau de productivité, mais également l'efficacité de son fonctionnement interne. A partir des années 70, certaines propositions vont plus loin en questionnant l'organisation hiérarchique de l'entreprise. Toutes ces évolutions et ces changements sont à mettre en parallèle avec le développement de la société productiviste dans laquelle l'augmentation du rendement et du capital est toujours considéré comme un bienfait en soi.

Ce que montre les recherches et expérimentations menées dans « les entreprises libérées », c'est que les réflexions sur l'augmentation de la productivité vont également souvent de pair avec une réflexion globale sur le bien-être des employés, les relations interpersonnelles et leur degré de satisfaction et d'investissement au sein de l'organisme³⁷. En ce sens, certains outils mis en place dans le cadre de l'entreprise peuvent servir de pistes d'inspiration pour nourrir d'autres secteurs tels que le secteur socio-culturel, celui de l'enseignement, etc.

Pourtant, cela ne va pas de soi, le secteur culturel ainsi que celui de l'animation et de l'éducation ont la réputation d'être rebelles aux outils de gestion ainsi qu'à toute forme de rationalisation gestionnaire quand bien même celle-ci met en avant la gouvernance partagée.

Dans le secteur culturel, le monde de l'entreprise est souvent perçu comme suspect. Les termes et notions de « management » et de « gouvernance » y sont mal vus car, historiquement et à juste titre, ils sont associés à la volonté d'augmenter les profits, finalité jugée contre-productive dans ce secteur. A ce sujet, la sociologue Eve Chiapello (1965 -) met en évidence que ces résistances, tenaces dans les domaines culturels, sont issues d'un mouvement plus profond qu'elle nomme la « critique artiste du management³⁸».

Cette étude de la gestion des institutions culturelles met également l'accent sur le rôle d'une personnalité charismatique, souvent le directeur de l'institution ou, dans la terminologie anglo-saxonne, l'*art manager*, qui est souvent opposée à la figure romantique de l'artiste³⁹. Traditionnellement, le manager culturel a été conceptualisé en tant que gestionnaire professionnel qui assurait la viabilité économique du projet artistique, l'artiste étant celui qui apporte la matière première.

Chiapello met en évidence que plusieurs responsables de projet du secteur culturel mettent en avant leur répulsion de la gestion et ses dérives possibles. Les tendances à la « managérialisation » de certaines institutions culturelles, comme les musées ou les galeries d'art, sont donc perçues très négativement. Plusieurs responsables culturels opposent l'affirmation du primat du projet artistique face aux enjeux de rentabilité économique. Le modèle de l'artiste romantique est fortement ancré dans ce secteur. Dans ce contexte, la principale crainte se fonde sur l'idée que les carcans

gestionnaires empêcheraient la créativité de se développer.

Nous proposons de mettre en parallèle ce type de séparation entre création artistique et gestion raisonnée du travail dans le domaine de l'éducation et de l'animation⁴⁰. Dans ces secteurs, les subsides, qu'ils soient ponctuels ou structurels, s'accompagnent de plus en plus de référentiels et d'outils d'évaluation qu'il s'agit pour les associations de satisfaire sous peine de perdre les financements. Cette exigence de l'évaluation est souvent vécue comme une activité chronophage par les gens sur le terrain. Souvent, une distinction est opérée entre éducation (qualitative) et gestion de subside et évaluation (quantitatif). En effet, au sein des associations, ces exigences des pouvoirs subsidants peuvent également donner naissance à une division du travail basée sur une organisation hiérarchique. Les animateurs et les éducateurs réalisent un travail de première ligne avec les publics. Les coordinateurs - souvent d'anciens travailleurs/euses de terrain - organisent l'action, gèrent les plannings, s'assurent que les objectifs soient bien remplis. La direction, quant à elle, se charge de traduire les enjeux stratégiques demandés par le pouvoir subsidant en action à entreprendre sur le terrain. Cette séparation hiérarchique ne va pas sans créer de tension. Les personnes œuvrant sur le terrain estiment souvent que la direction ne comprend plus la réalité de leur travail ; la direction éprouve elle-même, et de manière récurrente, des difficultés à jongler avec les exigences des évaluations réclamées par les pouvoirs subsidants⁴¹.

Nous allons poursuivre l'étude en envisageant des pistes de réflexions et de solutions autour des enjeux et des problématiques liés au système persistant de la hiérarchie pyramidale du travail dans les domaines culturels et plus spécifiquement celui des Centres Culturels.

Les droits culturels, un changement de paradigme pour l'organisation du travail?

La crainte d'une managérialisation dans le secteur culturel et de l'éducation, n'empêche pas, comme nous venons de l'évoquer, la séparation entre l'aspect gestionnaire et le travail de terrain selon la division hiérarchique du travail. La croyance qu'une spécialisation des tâches complexes en une série de tâches simples offre une meilleure efficacité est tenace. Il serait pourtant tout à fait légitime et pertinent d'ouvrir un chantier de réflexion sur l'organisation interne des associations actives dans le champ de la culture. Comme nous allons le voir, cette réflexion doit être mise en relation avec l'évolution de la notion de droit culturel.

La Déclaration de Fribourg sur les droits culturels a été élaborée et adoptée en 2007 par un groupe de travail international organisé à partir de l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme de l'université de Fribourg en Suisse, sous la coordination de Patrice Meyer-Bisch⁴². Ce collectif de « militants culturels » s'était donné pour objectif de rassembler les droits culturels dispersés dans différents textes internationaux, afin de les rendre plus visibles, de renforcer leur cohérence et leur place dans l'ensemble des droits humains.

Cette Déclaration se réfère à une vision large et « anthropologique » de la culture. En effet, la Déclaration de Fribourg décrit les droits culturels comme des droits fondamentaux qui font partie intégrante de l'ensemble des droits de l'Homme. Les droits culturels sont les droits qu'a une personne de choisir et d'exprimer, seule ou en commun, son identité, comprise comme « l'ensemble des références culturelles par lesquelles une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité⁴³ ».

Plus concrètement, les articles de la Déclaration de Fribourg déclinent les droits culturels suivants : choisir et respecter son identité culturelle (art. 3a), connaître et voir respectée sa propre culture ainsi que d'autres cultures (art. 3b), accéder aux patrimoines culturels (art. 3c), se référer, ou non, à une ou plusieurs communautés culturelles (art. 4), participer à la vie culturelle (art. 5), s'éduquer et se former, éduquer et former dans le respect des identités culturelles (art. 6), participer à une information adéquate (s'informer et informer - art. 7), participer au développement de coopérations culturelles (art. 8).

Cette déclaration rappelle et réaffirme la conception de la culture dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. En effet, le droit de participer à la vie culturelle (art.27.1) est comprise comme une condition nécessaire à l'exercice effectif du droit de participer à la vie politique. Il ne s'agit donc pas de réduire les droits culturels au droit de « consommer » des productions culturelles⁴⁴.

Bénéficier de droits culturels ne se limite donc pas pour un public à avoir un accès plus aisé aux productions culturelles. Il ne s'agit pas de démocratiser la culture, mais plutôt d'organiser un partage entre les richesses culturelles de chacun, de faire participer le plus grand nombre à cet échange et de proposer l'élargissement des sources de connaissance et de savoirs, par l'échange et la possibilité de participer à cet enrichissement.

Permettre à chacun d'accéder à l'exercice effectif du droit de participer à la vie culturelle sous-tend l'idée de mettre les gens dans des conditions d'horizontalité afin que toute personne puisse cultiver ce qui fait sens pour elle, dans le respect des droits fondamentaux de chacun. Ceci implique une profonde remise en cause de la notion d'expertise. Ce changement de paradigme a des conséquences profondes dans tous les domaines de la politique culturelle et dans tous les secteurs d'intervention.

En effet, il modifie la manière de programmer un événement. Celui-ci devra à présent se co-programmer avec un public cible, ou en tout cas avec une association partenaire. Pour le professionnel, cela modifie également la manière de construire un projet. La posture classique de gestion de projet qui consiste à maintenir une hiérarchisation des tâches, à répartir le travail et organiser des procédures de contrôle n'a plus de raison d'être ici. Elle est même contre-productive. Comment amener un public à l'exercice de ses droits politiques si on l'on se place soi-même en tant qu'expert ? La même question se pose si l'on est soi-même contraint sous l'expertise de quelqu'un d'autre dans son travail. Le nouveau paradigme induit par la prise en compte des droits culturels invite à repenser de nouveaux modes d'organisation basés sur plus de transversalité.

Les Centres Culturel en FW-B à l'heure des droits culturels

L'objectif du Décret de 2013 était d'inviter les Centres Culturels à repenser leurs pratiques au regard de la conception de la culture induite par les droits culturels⁴⁵. Le nouveau Décret partait d'un constat :

(...) le socle commun des Centres Culturels semblait perdu. Des notions clés telle que « développement culturel », « action culturelle », « territoire » n'étaient plus vecteurs de sens⁴⁶.

Ce qui dominait alors était une logique d'offre des Centres Culturels vis à vis d'associations partenaires. L'objectif du Décret de 2013 invita les équipes des Centres à aller questionner leurs partenaires sur la manière dont ils voient la société. C'est le rôle que joue « l'analyse partagée ». Dans cette perspective, la culture sert à « sentir la société

dans son ensemble ». Il s'agit « d'analyser, de délibérer, d'imaginer, d'agir, etc, » pour finalement identifier des questions de société. Par exemple : « qu'est ce que le vivant ? », « comment empêcher la ségrégation ? », ou encore « comment l'architecture questionne l'urbanisme ? », etc⁴⁷.

Le Décret de 2013 demande aussi aux Centres Culturels de faire de ces questions des « opérations culturelles » au sens de Michel de Certeau⁴⁸. Il s'agit de comprendre ces termes comme un ensemble transdisciplinaire d'actions (représentation théâtrale, rencontre-débat, atelier d'écriture, etc.) et de disciplines variées (cinéma, théâtre, danse, etc.). La fonction des « opérations culturelles » est de porter les questionnements sociétaux et d'exprimer les transformations que ceux-ci impliquent⁴⁹. Il est demandé aux Centres de traiter ces thématiques pendant les cinq années qui constituent la durée de leur contrat-programme. Cela implique un véritable changement de perspective de l'offre culturelle. En effet :

(...) d'une problématique tournée vers les représentations, vers les produits culturels et vers le caractère exceptionnel de l'expression « cultivée », on passe à une perspective centrée sur les pratiques, sur les relations humaines et sur la transformation des structures de la vie sociale⁵⁰.

Aujourd'hui, les « produits culturels » se retrouvent au cœur de questions de société qui font se croiser les équipes des Centres Culturels avec les partenaires extérieurs. Par exemple, un Centre Culturel, une bibliothèque et une école décident de travailler sur la question de l'exploitation sans limite du travail, ou encore sur la mécanisation du monde de l'emploi. Dans ce cadre, ils décident notamment de projeter les *Temps Modernes* de Charlie Chaplin, et de l'associer à un ciné-débat et à des lectures sur cette thématique. Ainsi, les « produits culturels » participent à une réflexion globale qui ne les limite plus à

un médium spécifique et/ou aux infrastructures qui y sont liées.

Avant 2013, un Centre Culturel pouvait diviser son équipe en grands secteurs. Par exemple, on pouvait retrouver un secteur cinéma, un secteur théâtre, un secteur danse, etc. Chacun de ces secteurs était organisé par un.e coordinateur/trice responsable d'une équipe d'animateurs en lien direct avec le terrain. Avec le décret de 2013, puisqu'il devient difficile de réaliser des activités organisées spécifiquement autour de « produits culturels » dans des secteurs séparés, la problématique du décroisement des secteurs des Centres se pose.

Selon ce que nous venons de mettre en avant, le nouveau Décret provoque un profond basculement dans l'organisation interne des Centres Culturels. Notons également, que ce basculement et ce décroisement sont directement liés à la manière dont les enjeux de société sont formulés. C'est à dire qu'ils reflètent les décisions prises en commun par les associations partenaires et les Centres Culturels. Par conséquent, ils sont susceptibles de changer à chaque contrat-programme.

La pertinence de penser la dynamique d'équipe vers plus de transversalité avait déjà été soulevée par Majo Hansotte et par Christian Boucq en 2013 et en 2014 dans le cadre des deux cahiers. Ils avaient rédigé ceux-ci afin d'encourager et de soutenir les processus de maillages territoriaux, la construction d'hypothèses d'actions partagées et l'élaboration d'un contrat-programme en fonction du nouveau Décret⁵¹. Aussi, comme le propose Majot Hanssote, pourquoi ne pas :

(...) offrir à l'équipe du centre culturel l'occasion d'oser inventer des nouvelles pratiques, de nouveaux langages, de nouvelles thématiques. Au delà de la cohérence, il s'agit de favoriser, pour des personnes et pour les groupes qui s'impliquent, ainsi que pour les travailleurs

*de l'équipe, l'expérimentation culturelle*⁵².

Une réflexion que Lucie Godeau met également en lumière dans une étude qu'elle rédige en 2017 et qui porte sur les enjeux et les défis auxquels furent confrontés les Centres Culturels suite aux changements définis par le Décret de 2013⁵³. Une des conclusions de cette étude souligne que son application donne naissance à une pluralité d'approches dans la réalisation de l'« analyse partagée » et la mise en œuvre d'actions culturelles⁵⁴. Pourtant malgré la diversité des voies, Lucie Godeau montre aussi qu'il existe un point commun partagé par les trois Centres Culturels qui furent interrogés dans le cadre de son étude. Tous ont fait état d'une évolution de leur pratique vers plus de transversalité en interne ainsi qu'avec leurs partenaires⁵⁵.

Un Centre en particulier avait émis le désir de réfléchir spécifiquement à la question de l'organisation interne. Il s'agissait du Centre Culturel des Chiroux à Liège. Comme nous allons l'explicitier ci-dessous, pour mettre en œuvre le Décret de 2013, il était rapidement apparu que l'équipe devait réfléchir à son « organigramme⁵⁶ ».

3 Le cas du Centre Culturel - Les Chiroux - de Liège

Préambule, une logique de partenariat

Nous proposons ici d'expliquer brièvement pourquoi le Centre Culturel des Chiroux a été enclin à réfléchir à son organigramme. Pour ce faire, nous proposons de retracer

brièvement son historique en mettant en exergue sa situation géographique particulière. Le Centre Culturel de Liège est reconnu en tant que tel par les pouvoirs subsidiaires en 1988. Il succède à la Maison de la Culture « Les Chiroux », créée en 1971. Cette dernière avait pour fonction de mettre en œuvre les éléments d'une politique culturelle sur base du modèle français prôné par André Malraux. Dans ce contexte, il s'agissait de démocratiser la culture au plus grand nombre en mettant à disposition des associations, des écoles, des académies, des salles de spectacle, d'expositions, des bibliothèques, des cafétérias, etc. Ces activités étaient alors entièrement financées par la ville de Liège. Cette Maison de la Culture abritait en son sein différents services tel que la bibliothèque, le Centre J (1972), le service Relations socioculturelles et Animations (1972), un atelier créatif, une médiathèque (1976) et Infor-Spectacles (1980)⁵⁷.

En 1994, l'inspecteur de la culture alors en fonction mettait en garde les instances du Centre Culturel sur « la pauvreté du projet d'action culturelle⁵⁸ ». Cette remarque faisait suite à la mise en application du nouveau Décret de 1992 qui invitait les Centres Culturels à tendre vers le développement socioculturel d'un territoire⁵⁹.

Dans cette nouvelle perspective, les activités du Centre ne pouvaient plus se limiter à la mise à disposition de l'infrastructure. A partir de ce moment, le Conseil d'administration a demandé à plusieurs personnes, dont Lucien Barel, de réfléchir à un nouveau contrat-programme plus en adéquation avec ce nouveau Décret. En 1997, ce dernier fut engagé pour assurer la mise en œuvre de cette nouvelle politique.

A l'époque déjà, l'idée était de quitter une logique de collaboration pour la remplacer par une logique de partenariat. Dans cette perspective, le Centre Culturel et les associations sont ensemble dans l'action,

chacun y trouvant sa légitimité et son intérêt. Le Centre Culturel de Liège est à ce titre un véritable précurseur.

Toutefois, ce repositionnement n'était pas gagné d'avance car les Chiroux avaient des spécificités géographiques qui ne facilitaient pas le travail de proximité avec les publics. En effet, on conçoit facilement qu'un Centre puisse réaliser un travail de partenariat avec des associations qui sont proches de lui géographiquement. L'équipe du Centre peut être amenée à travailler directement avec le public de ces associations.

Or, le Centre se situe dans une sorte de « no man's land urbain »⁶⁰. Il est implanté à l'une des entrées de l'hypercentre de la cité ardente : le complexe Chiroux-Croisiers. On trouve très peu d'habitations dans son environnement immédiat. En revanche, on trouve beaucoup de bureaux et de services tel que : la station d'essence/Carwash Kennedy, l'évêché, le centre économique Wallon du Vertbois, le CPAS de Liège, etc. Dans ce contexte, le Centre Culturel des Chiroux n'est pas perçu comme appartenant à un territoire particulier. En effet : « Personne à Liège ne considère les Chiroux comme « son » Centre Culturel, mais beaucoup le désigne comme « le Centre Culturel⁶¹ ».

Pour pallier à cette difficulté, il a donc été nécessaire pour l'équipe du Centre de sortir de ses murs et d'aller à la rencontre des associations en vue de tisser des partenariats et cela dès 1997. Cette manière de travailler, qui sera ré-affirmée avec le Décret de 2013, était donc déjà en application au Centre Culturel des Chiroux à partir de la fin des années 90. Au départ d'une implantation difficile, ces choix ont permis d'établir une longue liste de partenariats. En 2019, l'équipe de Chiroux est composée de près de trente travailleurs/euses, ce qui en fait un des Centres Culturels les plus importants en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Un organigramme en secteurs

Quand bien même la logique de travailler en partenariat avec des associations externes était au cœur du projet des Chiroux, de manière très classique, l'organigramme des Chiroux était toujours divisé en secteurs⁶². Trois de ces derniers composaient l'action culturelle de base :

- Le secteur Jeune public
- Le secteur Musiques
- Le secteur Arts plastiques

Chacun de ces secteurs étaient organisé hiérarchiquement sous la responsabilité d'un.e coordinateur/trice à temps plein. Deux ou trois animateurs/trices à temps partiel constituaient l'équipe. Chacun de ces secteurs travaillait avec une liste importante de partenaires réguliers⁶³.

Chaque secteur était ensuite divisé en de grandes catégories d'activités pensées en partenariat avec les partenaires ci-dessus. Ainsi, toujours pour le secteur jeune public, on retrouvait :

- a) Diffusion de spectacles, ateliers et conférences,
- b) Théâtre à l'école
- c) Animations scolaires autour de spectacles,
- d) Ateliers en partenariat,
- e) Banc d'essai pour de nouveaux spectacles,
- f) Arts plastiques et littérature jeunesse (travail en collaboration étroite avec le l'équipe du secteurs des Arts plastiques.

Chacune de ces grandes catégories d'activités étaient à leur tour divisées en opérations spécifiques. A titre d'exemple, l'opération « Diffusion de spectacles, d'atelier et de conférences » contenait les événements suivants : Mix'Ages, Noël au Théâtre et Babillage. Ces opérations regroupaient différents événements.

Le même type de division – catégories

d'activité / opérations spécifiques / événements - se retrouvait également pour les secteurs Musique et Arts plastiques.

Cette division en secteurs, se présente visuellement sous la forme d'un organigramme qui évoque un modèle pyramidal tel que nous l'avons évoqué plus haut⁶⁴. Cependant, cette ressemblance n'est qu'apparente car il existe des différences notables. En effet, dans les organigrammes pyramidaux classiques, la division de l'organigramme repose sur : la division poussée du travail, le respect de l'autorité et la discipline. Or, au Chiroux, plusieurs des membres de l'équipe qui étaient alors en fonction et que j'ai eu l'occasion de rencontrer ont mis en évidence un « cadre relationnel particulier⁶⁵ » qui fut de tout temps en vigueur au sein de l'institution. Quand bien même l'organigramme était classique dans la forme, la dynamique qui l'animait était tout autre.

La majorité des personnes rencontrées dans le cadre de cette étude considèrent leur travail comme une source de satisfaction et d'accomplissement personnel. Chacun.e se sent responsable des objectifs qu'il poursuit. Ce sentiment de responsabilité semble s'expliquer en partie par le fait que le gros du travail se situe en dehors du Centre, avec les partenaires sur le terrain.

De plus, la division apparente du travail auquel semble renvoyer cet organigramme s'accorde mal de la réalité du terrain. Dans un modèle pyramidal classique, il est important que chaque travailleur/euse n'ait qu'une seule tâche à effectuer et cela avec un objectif clair à réaliser. Cette exigence n'était pas réalisable dans le cadre du travail que menait l'équipe des Chiroux depuis la fin des années 1990. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas la taille du Centre (une équipe de seulement trente personnes) qui est à l'origine de l'impossibilité de réaliser « une seule tâche » mais bien les problématiques liées à la transversalité des

missions et aux contacts inévitables que les différents secteurs sont amenés à réaliser entre eux.

A titre d'exemple, mentionnons le cas du secteur Jeune public. Le travail y était déjà mené en étroite collaboration avec l'équipe du secteur des Arts plastiques. En effet, dans le cadre de l'opération Babillage, les équipes Arts plastiques et Jeune public invitaient un illustrateur en littérature jeunesse à créer une mise en trois dimensions de son univers. « Les expositions sont conçues avec le souci de retranscrire, dans l'espace, les nombreux aspects qui prennent part à l'univers particulier de l'artiste ».

Cette dynamique de transversalité des secteurs avait été reconnue et mise en évidence comme un élément caractéristique du travail dans le Centre. Il fut même un critère de choix dans le recrutement de l'équipe. Il s'agissait en effet de privilégier des personnes aptes à travailler en réseau, à réaliser des ponts entre les disciplines, et qui entretenaient déjà des liens forts avec le monde associatif et artistique Liégeois⁶⁶.

Dans ce cadre de travail - comme le remarquaient plusieurs membres de l'équipe en fonction à l'époque - la dynamique impulsée par la direction n'a jamais cherché à imposer l'autorité par la contrainte. Chaque coordinateur disposait en effet d'une latitude importante dans la création des partenariats. A l'époque, tout comme aujourd'hui, si la majorité des décisions se prend en consensus lors des réunions d'équipe, il n'est pas rare que plusieurs d'entre elles émanent de décisions individuelles après concertation de l'équipe.

Vers plus de transversalité

Nous venons de le voir, le travail avec un réseau de partenaires et la transversalité étaient déjà bien présents avec « le grand changement » que vient apporter le Décret de 2013. Curieusement, l'organigramme ne représentait pas la dynamique de transversalité qui animait l'équipe et c'est véritablement sous l'impulsion du nouveau Décret qu'il fut revu et modifié. En effet, les principes de celui-ci avec les droits culturels comme fil rouge, le travail d'auto-évaluation et d'analyse partagée, la formulation des enjeux et des hypothèses d'actions ont secoué cette ancienne structuration.

Dans une perspective d'inclusion et de transversalité, plusieurs réunions ont été organisées pour inclure l'équipe dans le travail qu'impliquaient ces mutations. Cette étape ne s'est pas réalisée sans difficulté⁶⁷. En effet, si certains voient ces moments comme des opportunités de réfléchir à leurs pratiques, d'autres « ne percevaient pas le décret comme une réponse à leurs problèmes et aspirations⁶⁸. » Or, comme le remarque Lucien Barel, « faire valoir les principes, les valeurs et les exigences de la nouvelle législation, sans pouvoir énoncer les moyens dégagés pour sa mise en œuvre constitue une gageure⁶⁹ ».

Au terme de ce processus, il devient toutefois évident que la division en trois secteurs, jeune public, arts plastiques et musiques ne convient plus. L'auto-évaluation tend à amener l'équipe à recomposer son organigramme ainsi qu'à redéfinir les rôles et fonctions de chacun. Face à la complexité de terrain (au sens où les opérations culturelles sont interconnectées entre elles), naît également l'idée de réorganiser l'organigramme selon une structure particulière qui évoque les mailles d'un tissu⁷⁰.

Un organigramme en mailles

Telle qu'on peut l'observer dans l'annexe 2, les modifications sont substantielles. Graphiquement, nous passons d'une structure globalement pyramidale à une structure en mailles. Concrètement ce changement correspond à l'abandon des secteurs (jeune public, musiques et arts plastiques) au profit d'un croisement entre opérations culturelles / projets (à l'horizontale) et action culturelle (à la verticale)⁷¹.

Suite à l'analyse partagée co-construite avec les partenaires de Centre, trois questions de société sont traitées à travers trois opérations culturelles : 1) Le TempoColor, 2) Babillage, 3) Quartier sensible.

1) Le Tempocolor

Le Tempocolor a pour trame de réflexion de fond les différentes crises qui viennent secouer nos sociétés depuis une vingtaine d'années. On pense ici aux crises alimentaires, mais également les crises climatiques, économiques et environnementales. En s'appuyant sur une série de recherches, l'idée du TempoColor est de postuler que si les différents aspects éthiques, économiques et politiques de ces crises doivent être interrogés, les modèles culturels qui sous-tendent nos modes de productions et de consommations doivent l'être également afin de soutenir des alternatives crédibles et durables⁷².

2) Babillage

Babillage propose des rencontres artistiques à un public encore peu ciblé par les événements culturels : les enfants de quelques mois à six ans et leurs encadrants. Ce festival comprend une programmation de spectacles d'art vivant pour les familles et les écoles mais aussi plusieurs ateliers, des projets en milieu scolaire et journées de formation pour étudiants et professionnels de la petite enfance.

3) Quartiers sensibles

Avec Quartiers sensibles, il s'agit de travailler avec les habitants d'un "quartier" dans lequel : « chacun éprouve, ressent, vit un temps, un espace, des relations proches qui constituent ses attaches quotidiennes... » L'idée est de mettre en lumière la ville perçue par les habitants. Cette perception fait des résidents les experts méconnus des dynamiques à l'œuvre sur leur territoire.

Comme le montre l'organigramme, contrairement aux autres projets de l'axe vertical, chacune des trois opérations culturelles se retrouve dans presque toutes les actions culturelles (Arts de la scène, Arts plastique, Médiation, etc.) En lisant les descriptifs de ces opérations et les questions de société qu'elles soulèvent, il est facile de comprendre qu'elles mobilisent en effet toutes les forces du Centre Culturel.

En ce qui concerne les rôles et les fonctions, restructurer l'équipe selon cette configuration permet de rendre compte de la polyvalence de chacun.e tout en gardant certaines spécificités. Alors qu'elle avait la responsabilité d'un seul secteur, une même personne est susceptible de se retrouver à présent responsable de différents projets. Par ailleurs, les différents Pôles que constituent 1) les Arts de la scène, 2) les arts vivants, 3) la médiation / participation et la coopération se voient également assigner différents responsables. Par exemple, le Pôle action culturelle et Arts de la scène est sous la responsabilité de quatre personnes qui se répartissent la programmation, la régie, l'administration et la cohérence de l'action culturelle globale.

Cette manière de répartir la responsabilité n'est pas sans rappeler les modèles des Entreprises libérées évoquées plus haut ; dans le sens où elle invite à une prise de décision par cercles. Toutefois cette ressemblance doit être fortement nuancée. S'il

est évident que ce nouvel organigramme vient changer la division du travail et remettre en cause la hiérarchie des coordinateurs/trices ; il faut également identifier deux différences majeures.

D'une part, la différence notable par rapport aux Entreprises Libérées est que le paradigme qui sous-tend le changement d'organigramme des Centres Culturels n'est pas de nature économique. Il ne s'agit pas d'augmenter la productivité de l'équipe dans une perspective de production et de vente sur un marché donné. Il s'agit d'accorder le mode de fonctionnement interne à l'exigence des droits culturels et aux questions de société dont les Centres tentent de rendre compte.

D'autre part, comme nous l'évoquions avec les recherches d'Isabelle Ferreras et la notion de bicaméralisme, le Décret de 2013 invite les membres de l'équipe à avoir une prise sur l'orientation stratégique du Centre. Ceci est possible grâce au rôle joué par le Conseil d'Orientation. Ce Conseil a joué un rôle central dans la modification de l'organigramme que nous venons d'évoquer. Comme nous allons le voir, ceci ne s'arrête pas là, car il vient également changer le fonctionnement des instances des Centres Culturels et ainsi, la manière dont les décisions stratégiques se prennent.

Le rôle central du Conseil d'Orientation

Avant le Décret de 2013, les instances des Centres étaient composées du Conseil d'administration (CA), de l'Assemblée Générale et du Conseil Culturel. L'AG et le CA du Centre Culturel devaient être composés de membres publics et privés. C'est toujours le cas aujourd'hui, leur composition figure dans le Décret du 21 novembre 2013 aux articles

85 et 86. Le Conseil Culturel était composé quant à lui d'au moins dix personnes nommées par le CA sur base de leurs « compétences ». Bien souvent, ce Conseil était composé des membres des associations partenaires du Centre⁷³. Ce qui est tout à fait logique, si nous considérons la culture du point de vue d'une politique d'offre de « produits culturels ».

Le Conseil Culturel avait pour fonction de coordonner et de participer à l'auto-évaluation du Centre pour en définir son projet et sa stratégie générale de programmation et d'action journalière⁷⁴. Chaque représentant des associations partenaires pouvait dès lors s'assurer d'avoir accès à telle ou telle infrastructure du Centre en fonction de ses besoins propres. Le directeur y avait une voix consultative. Dans cette perspective, le pouvoir de décision stratégique était complètement retiré aux membres de l'équipe.

De la sorte, si le Décret de 2013 incite bien les équipes à travailler de manière horizontale, en les invitant à réorganiser leur équipe autour de questions de société, cette transversalité n'aurait cependant pas de véritable écho démocratique si la stratégie globale de la programmation restait dans les mains du Conseil Culturel. Or pour palier à cela, le Décret de 2013 propose justement de transformer cette ancienne instance en une nouvelle, le Conseil d'Orientation.

Ce Conseil d'Orientation est composé pour une moitié de membres externes à l'équipe et non issus du Conseil d'administration, pour l'autre moitié de membres de l'équipe du Centre (art.89). Les membres externes peuvent être des partenaires culturels et sociaux actifs sur le territoire, des citoyens, des artistes, toute personne volontaire, etc. Le Conseil d'Orientation est nommé par le CA, avec la particularité d'être proposé au préalable au CA par l'équipe⁷⁵. De la sorte, le CA ne choisit pas de candidat.e particulier, mais accepte – ou le cas échéant

refuse - les propositions émanant de l'équipe. Le Conseil d'Orientation possède également une voix consultative au CA.

Comme l'ancien Conseil Culturel, le Conseil d'Orientation est compétent pour évaluer le projet d'action culturelle du Centre, il participe également à l'analyse partagée⁷⁶. De la sorte, il est véritablement au cœur des réflexions qui aboutissent aux questions de sociétés issues de l'analyse partagée. Pour rappel, ce sont ces dernières qui vont occuper le Centre pour les cinq années de son contrat-programme. Cette particularité introduit l'équipe au niveau des instances décisionnelles du Centre. Ceci n'a jamais été le cas dans l'Histoire des Centres Culturels. Cette répartition du pouvoirs stratégique en trois instances, rejoint les réflexions sur le bicamérisme dans l'entreprise proposée par Isabelle Ferreras. Bien entendu, il sera plus correct de parler ici de tri-caméralisme. Il faut également noter que le Conseil d'Orientation n'est pas compétent pour gérer les aspects économiques du Centre tel que la répartition des salaires. Il s'agit d'une différence conséquente.

Dans ce contexte, il est intéressant de différencier ici les notions de Pouvoir et d'Autorité. Avec le Décret de 2013, le Pouvoir est toujours détenu par le CA, responsable de l'engagement et du licenciement des travailleurs/euses des Centres ; c'est lui qui a la responsabilité de veiller au respect de la loi au sein du Centre, de veiller également à l'équilibre économique, etc. Bref, c'est bien le CA qui dirige. L'Autorité, en revanche, est détenue institutionnellement – et cet adjectif est important – par le Conseil d'Orientation et cette autorité est donc partagée par l'équipe. Elle permet à cette dernière de contribuer à décider de son orientation ainsi que des terrains sur lesquels vont se jouer les actions qu'elle va réaliser.

En terme de lecture de genre, cette manière de penser l'Autorité introduit de la

parité dans des instances décisionnelles majoritairement composées d'hommes, alors que les travailleurs de terrain sont majoritairement des travailleuses. En 2018, sur les quatorze personnes qui constituent le Conseil d'administration, douze sont des hommes, deux sont des femmes. Comparativement, sur les trente personnes qui constituent l'équipe, on compte treize hommes, pour dix-sept femmes.

Cette hybridation du pouvoir et de l'autorité au sein des Centres Culturels constitue une richesse pour ces institutions. Elle crée une tension qui permet à l'équipe de prendre son orientation en main. Dans le même temps, cela permet de la mettre à distance de l'aspect financier de ses actions, ce qui est cohérent dans une politique d'institution mixte (publique et associative) d'intérêt public.

Perspectives...

L'activité des Centres Culturels référencée au nouveau paradigme de droits culturels, doit contribuer à une nouvelle dynamique démocratique dans les pratiques professionnelles⁷⁷. Comment, en effet, demander aux travailleurs/euses des Centres Culturels d'interroger la pertinence et la cohérence de leurs actions s'il n'ont pas la possibilité de le faire entre eux et l'équipe, de participer pleinement à la vie de leur institution et également de pouvoir inventer des alternatives pour la rendre plus démocratique et plus juste ?

Or, tout changement bouscule. Il n'est pas facile de faire le deuil de quelque chose qui – au regard d'une perspective basée sur l'offre culturelle – fonctionnait bien. Au Chiroux, il s'agit d'un processus dans lequel plusieurs personnes ont encore le sentiment de

« tâtonner ». Certains membres de l'équipe remettent même en question ce nouvel organigramme en le percevant d'avantage comme une obligation administrative qui découlerait du nouveau Décret plutôt que comme la volonté d'une équipe. D'autres n'ont pas eu du tout l'envie de s'investir dans ces processus jugés chronophages. Construire des partenariats en interne, tout comme en externe prend du temps⁷⁸. Le nouvel organigramme devait trouver une forme définitive pour la fin de l'année 2019. Le modèle proposé ouvrent des possibilités enrichissantes pour plusieurs membres de l'équipe, pour d'autres, il semble qu'il n'offre pas encore pleine satisfaction. La confusion des rôles a plusieurs fois été mise en avant pour expliquer cette insatisfaction⁷⁹.

Ce constat souligne l'importance d'organiser des temps de formation autour des questions et des enjeux auxquels invitent les droits culturels, et ceci au niveau de l'organisation interne et de l'orientation stratégique. Il apparaît crucial d'insister sur la possibilité pour l'équipe d'avoir une influence grâce au Conseil d'Orientation, siège de l'autorité et de la stratégie. L'objectif n'est ni plus ni moins que d'assurer la congruence entre les manières de travailler en interne et en externe, afin que les droits culturels se vivent réellement avec les publics visés, mais également à l'intérieur des équipes et entre les partenaires d'institutions différentes.

L'enjeu est de taille, tant le modèle tricamériste proposé dans les Centres Culturels offres des perspectives intéressantes pour penser la démocratie culturelle à grande échelle. En effet, pourquoi ne pas chercher à rapprocher, voire à fusionner le Conseil d'Orientation des Centres Culturels avec le Conseil de développement à la lecture dans les bibliothèques. La même réflexion peut être envisagée pour le Conseil des Maisons de jeunes. Il y a un chantier de réflexion et de croisement des logiques d'actions culturelles à mettre en place au niveau territorial., en y associant également les Centre d'expression et

de créativité.

Conclusions

Au cours de cette étude, nous avons mis en évidence la réorganisation interne des Centres Culturels telle qu'elle fut induite par le décret de 2013. Dans ce contexte spécifique, nous avons souligné la naissance d'un nouveau type d'organisation du travail qui s'envisage désormais autour de la transversalité des modes de coordination et d'orientation.

Nous avons débuté par une brève contextualisation historique de l'organisation du travail en entreprise. Les révolutions industrielles et le passage de la manufacture à l'usine amenèrent une réflexion sur la meilleure organisation du travail en termes de rendement. L'« organisation scientifique du travail » proposait un modèle pyramidal fortement hiérarchique. A la fin du XXe siècle, réflexions et actions se multiplièrent autour du thème de la « libération » de l'entreprise. Concrètement il s'agissait de réorganiser le travail en tenant compte des avis des travailleurs/euses et en questionnant la pyramide hiérarchique. Au delà de la division du travail, cette avancée sociale nous a permis de mettre en lumière l'importance de penser la participation active des équipes au déroulement stratégique des entreprises.

Cette problématique de revendication sociale trouve un écho dans les Institutions Culturelles contemporaines car, comme nous l'avons souligné, elle doit être mise en parallèle avec l'émergence des droits culturels comme nouveau référentiel de l'action. Ces droits plaident en effet pour une vision élargie de la Culture dans laquelle l'exercice effectif

du droit de participer à la vie culturelle occupe une place centrale. L'entrée en vigueur du Décret de 2013 des Centres Culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles donne force de loi à cette référence.

Nous avons ensuite analysé les changements provoqués par la mise en application de ce texte sur la réorganisation interne du Centre Culturel de Liège, les Chiroux. Au terme de ce travail, nous avons dégagé trois constatations :

1) Le Centre Culturel de Chiroux possédait un terreau propice à la réorganisation impulsée par le Décret. En effet, depuis une vingtaine d'années, il y existait une culture d'équipe qui favorisait la transversalité en interne et un travail avec des partenaires externes autour d'enjeux communs. Cette culture fut garantie durant cette longue période par la direction. Le changement d'organigramme est apparu tant comme une exigence du nouveau Décret de 2013 que comme l'évolution nécessaire de pratiques qui étaient déjà en cours depuis des années.

2) Il faut distinguer la nouvelle organisation interne des Chiroux d'une « entreprise libérée » pour deux raisons :

a) D'une part, la division du travail selon une logique transversale n'est pas réalisée en vue d'assurer une meilleure rentabilité sur investissement comme c'est le cas dans une entreprise « libérée » classique. L'évolution de l'organigramme se fait l'écho d'un changement de perspective, d'une vision de « produits culturels ». Il s'agit de passer à une stratégie « d'opérations culturelles » ; ce changement donnant lieu à un travail d'« analyse partagée » avec les associations partenaires et à la formulation d'enjeux de société.

b) D'autre part, il ne s'agit pas d'une

simple réorganisation des processus de travail. La modification est plus profonde. En effet, le Conseil d'Orientation - grâce à son travail de balisage de l'« analyse partagée » - permet à l'équipe d'avoir une véritable influence sur l'orientation stratégique du Centre Culturel.

3) L'entrée en vigueur du nouveau Décret des Centres Culturels de 2013 a induit de nouvelles dynamiques d'organisations internes qui invitent à penser la Démocratie Culturelle du point de vue institutionnel. Au vu de ce que nous venons de voir, il nous semble pertinent d'imaginer un « maillage » à plus large échelle que le simple organigramme de l'équipe. Un tel maillage pourrait nous amener à penser le rapprochement, voir la fusion de différents Conseils existants (CEC, Maison de Jeunes, Lecture publique, etc.) pour tendre vers une Démocratie Culturelle mieux « coordonnée » sur le plan territorial. ■

Notes

- ¹ Jean-Marie Muller, *Le Dictionnaire de la non-violence*, Les éditions du Relié, Paris, 2014. pp. 92 - 98.
- ² Cf. « travailler » dans Alain Rey (dir.), *Dictionnaire étymologique de la langue française*, Dictionnaire le Robert, Paris, 1993.
- ³ *Loc. cit.*
- ⁴ Voir à ce propos Robert Castel, *Les métamorphose de la question sociale. Une chronique du salariat*, Gallimard, Folio essais, 1995. pp. 64-76.
- ⁵ Voir à ce propos Robert Castel, *op. cit.* p. 77.
- ⁶ Cf. « travailler » dans Alain Rey (dir.), *op. cit.*
- ⁷ La première révolution industrielle (1780-1810) date du 18^e siècle en Grande Bretagne. Les « deuxième » et « troisième » révolution correspondent à l'incroyable essor technologique qui se produisit en Europe occidentale et aux États-Unis au cours du 19^e siècle.
8. Traditionnellement les historiens datent la première révolution industrielle autour de la date création de la machine à vapeur James Watt soit en 1769. Cette invention sera à l'origine de grandes innovations dans le domaine des industries. D'autres machines se développent à cette époque et permettent d'accroître la production des manufactures. La deuxième évolution industrielle qui commence au milieu du XIX^e siècle correspond à l'essor de l'industrie chimique et la découverte de nouvelles ressources d'énergie (pétrole), par l'apparition de l'électricité et l'invention du premier moteur à explosion ouvrant la voie de l'industrie automobile Pour plus de détail consulter l'ouvrage : François Caron, *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Édition Albin Michel, 1997.
9. François Caron, *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Édition Albin Michel, 1997.
10. Cf. « travailler » dans Alain Rey (dir.), *op. cit.*
11. Jean-Michel Gourden, *Le peuple des ateliers. Les Artisans du XIX^e siècle*, Paris, Editions Créaphis, 1992. p. 115.
12. Jean-Michel Gourden, *op. cit.* p. 115.
13. Robert Castel, *op. cit.* pp. 280 - 281.
14. Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* [1776], Guillaumin, Paris, 1843. pp. 8 - 9.
15. *Loc. cit.*

16. Cf. « prolétaire » dans Alain Rey (dir.), *op. cit.*
17. Cf. « proletarius » incluse dans la définition du terme « Alo » . Alfred Ernout et Antoine Meillet, *Dictionnaire étymologique de la langue latine*. Histoire des mots, Lincksieck, 4^e édition, Paris, 2001.
18. Robert Castel, *Les métamorphose de la question sociale. Une chronique du salariat*, Gallimard, Folio essais, Paris, 1995.
19. Voir à ce propos Robert Castel, *op. cit.* pp. 477 et al.
20. *Ibid.*
21. Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme*, PUF, Paris, 2012. pp. 166 - 204.
22. Frederick Winslow Taylor, « Qu'est-ce que la direction scientifique », dans Harwood Merrill, *Les classiques du management*, 1970. pp. 72-75.
23. Robert Castel, *op. cit.* pp. 532-533.
24. Frederick Winslow Taylor, *Principe de l'organisation scientifique des usines*, Dunod et Pinat, Paris. 1912. p. 97.
25. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod et Pinat, Paris. 1917.
26. Donald Reid, « Genèse du fayolisme », dans *Sociologie du travail*. 28^e année, n°1. *Mutations technologiques et nouvelles formes d'organisation du travail*, 1986. pp. 75 - 93.
27. Donald Reid, *op. cit.*
28. François Caron, *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Édition Albin Michel, Paris. 1997.
- 29 A propos de ce type d'organisations, cf. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations, Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, Paris, 2015.
30. Jack Quarter, *Beyond the Bottom Line: Socially Innovative Business Owners*, Greenwood Press, 2000. pp. 53 - 66.
31. *Ibid.*
32. Frédéric Laloux donne plusieurs exemples : AES, BSO/Origin, Morning Star, Patagonia, Sound Ture, Sun Hydrolics, etc. Cf. Frédéric Laloux, *op. cit.* pp. 94 - 96.
33. Julien Charles, Lionel Casterman, Christine Delhay, Isabelle Ferreras, *Transition démocratique au travail. Défis et confusions*. Étude d'éducation permanente. CESEP, 2015. pp. 18 et al.
- Disponible sur : https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/Transition_demo cratique.pdf
34. Julien Charles, « Quelques clarification autour des entreprises libérées », dans *J'ai mal à mon travail. Le*

néo-management en question. Disponible sur : <https://www.gsara.be/causestoujours/entreprises-liberees/>

³⁵. Cf. « Proposition : du bicamérisme politique au bicamérisme économique » dans Isabelle Ferreras, *op. cit.* pp. 91- 151.

³⁶. Cf. « Le schéma de gouvernement de l'entreprise bicamérale » dans Isabelle Ferreras, *op. cit.* pp. 130 *et al.*

³⁷. Frederic Laloux, *op. cit.* pp. 101 *et al.*

³⁸. Cf. « La construction de la critique artiste du management » dans Eve Chiapello, *Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Col. Leçons De Choses, Paris. pp. 19 *et al.*

³⁹. *Ibid.*

⁴⁰. Jacobo Cano, *Autour de l'animation sociale et socioculturelle en France et en Espagne. Programme de coopération transfrontalière Aquitaine / Aragon*. Carrières sociales édition. 2013. En ligne.

Disponible sur :

<https://books.openedition.org/cse/380?lang=fr>

⁴¹. Jacopo Cano, *op. cit.* p. 103.

⁴². *Les droits culturels*, Déclaration de Fribourg Disponible sur : <https://droitsculturels.org/wp-content/uploads/2012/07/DeclarationFribourg.pdf>

⁴³. Article 2, Les droits culturels, Déclaration de Fribourg, *loc. cit.*

⁴⁴. Céline de Romainville, «Le droit à la culture & la législation relative aux centres culturels», dans *Repères, Histoire des politiques culturelles*, n° 1, mai 2002, Observatoire des Politiques culturelles, Fédération Wallonie-Bruxelles.

⁴⁵. Décret de 2013 relatif aux Centres culturels D. 21-11-2013.

Disponible sur :

https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/39745_001.pdf

⁴⁶. Entretien avec Luc Carton, décembre 2019.

⁴⁷. *Idem.*

⁴⁸. A ce propos, cf. Michel de Certeau, « Des opérations culturelles », dans *La culture au pluriel*, Christian Bourgeois, Paris, 1980. pp. 218 - 222.

⁴⁹. *Ibid.*

⁵⁰. Michel de Certeau, « Des opérations culturelles », *op. cit.* p. 218.

⁵¹. Majo Hansotte et Christian Boucq, *Cahier 1. Piloter un centre culturel aujourd'hui. Fil conducteurs et démarches de base*, Direction générale de la Culture –

Fédération Wallonie Bruxelles, 2014. Majo Hansotte, *Cahier 2. Centes culturels et territoires d'action. Une partition symphonique, des actions partagées*, Direction générale de la Culture – Fédération Wallonie Bruxelles, 2013.

⁵². Majo Hansotte, *Cahier 2, op. cit.* p. 47.

⁵³. Pour ce faire l'étude portait sur l'analyse de trois centres culturels : le Centre Jacques Franck, le Centre culturel du Brabant-Wallon et le centre culturel des Chiroux. Lucie Godeau, « Analyse partagée du territoire et travail de terrain des Centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles : enjeux et défis d'un secteur en remaniement », 2017.

Disponible sur :

<http://fondation-hicter.org/wp-content/uploads/2019/07/etude.pdf>

⁵⁴. Lucie Godeau, *op. cit.* p. 21.

⁵⁵. Centre culturel de Liège, Les Chiroux, «Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Eléments institutionnels». p.39.

⁵⁶. Centre culturel de Liège, Les Chiroux, «Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Eléments institutionnels». p.39.

⁵⁷. Centre culturel de Liège, Les Chiroux, «Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Eléments institutionnels». p. 35.

⁵⁸. Centre culturel de Liège, Les Chiroux, «Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Eléments institutionnels». p. 39.

⁵⁹. Entretiens semi-dirigés réalisés avec différents membres de l'équipe des Chiroux entre juin et octobre 2019.

⁶⁰. Centre culturel de Liège, Les Chiroux, «Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Eléments institutionnels». p. 39.

⁶¹. *Ibid.*

⁶². Cf. Annexe 1.

⁶³. Centre culturel de Liège, Les Chiroux, «Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Eléments institutionnels». p. 41. *Ibid.*

⁶⁴. Cf. Annexe 1.

⁶⁵. Entretiens semi-dirigés réalisés avec différents membres de l'équipe des Chiroux entre juin et octobre 2019.

⁶⁶. *Ibid.*

⁶⁷. Centre culturel de Liège, Les Chiroux, « Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 2, L'action culturelle générale ».

p. 2.

^{68.} *Ibid.*

^{69.} *Ibid.*

^{70.} Cf. Annexe 2.

^{71.} *Ibid.*

^{72.} Centre culturel de Liège, Les Chiroux, « Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Eléments institutionnels ». p. 45.

^{73.} Cf. articles 6 et 7, 5° du Décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance de subvention des centres cultures.

Disponible sur :

<http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?id=6864>

^{74.} Cf. article 6 du Décret du 28 juillet 1992 :

“Comporter un conseil culturel de 10 membres au moins, nommés par le conseil d'administration en raison de leur compétence relativement aux activités poursuivies par l'association, ce conseil culturel arrêtant le projet de programme général d'action de l'association, au moins une fois par an, le soumettant au conseil d'administration et le transmettant à l'assemblée générale.

^{75.} Cf. article 88 du Décret du 21 novembre 2013.

^{76.} *Ibid.*

^{77.} Entretiens semi-dirigés réalisés avec différents membres de l'équipe des Chiroux

^{78.} *Ibid.*

^{79.} *Ibid.*

Bibliographie

Ouvrages généraux

Alain Rey (dir.), *Dictionnaire étymologique de la langue française*, Dictionnaire le Robert, Paris, 1993.

John A. Buck et Gérard Endenburg, *La Sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisations*. S.l. 2004.

Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Gallimard, Folio essais, Paris, 1995.

François Caron, *Les deux révolutions industrielles du XXe siècle*, Albin Michel, Paris 1997.

Michel de Certeau, *La culture au pluriel* (1974), Seuil, Paris, 1993.

Eve Chiapello, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Editions Métailié, col. Leçons De Choses, Paris, 1998.

Karin Dalborg et Mikael Löfgren (dir.), *Perspectives on Cultural Leadership*, Näverkstan Kultur, Göteborg, 2016.

Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme. Pour le bicamérisme économique*, PUF, Paris, 2012.

Jean-Michel Gourden, *Le peuple des ateliers. Les Artisans du XIXe siècle*, Paris, Editions Créaphis, 1992.

Mary Jo Hatch, *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, Paris, 1999.

Fredrich A. Hayek, *La route de la servitude*

(1946), PUF, Paris, 1985.

Carol Kennedy, *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 1993.

Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, Paris, 2015.

Jean-Marie Muller, *Le Dictionnaire de la non-violence*, Les éditions du Relié, Paris, 2014.

Karl Polanyi, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps* (1974), Gallimard, Paris, 1972.

Frederick Winslow Taylor, *Principe de l'organisation scientifique des usines*, Dunod et Pinat, Paris, 1912.

Ressources en lignes

Julien Charles, Lionel Casterman, Christine Delhay, Isabelle Ferreras, *Transition démocratique au travail. Défis et confusions. Etude d'éducation permanente*. CESEP, 2015.
Disponible sur :
https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/Transition_democratique.pdf

Majo Hansotte et Christian Boucq, *Cahier 2. Piloter un centre culturel aujourd'hui. Fil conducteurs et démarches de base*, Direction générale de la Culture – Fédération Wallonie Bruxelles, 2014.
Disponible sur :
http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu_super_editor/cecu_editor/documents/bibliotheque/fwb-culture-cahier2versionlight.pdf&hash=ff45e37853a32f5bbc514b7bb1e6570d93c4552e

Majo Hansotte, *Cahier 1. Centes culturelles et*

territoires d'action. Une partition symphonique, des actions partagées, Direction générale de la Culture – Fédération Wallonie Bruxelles, 2013.

Disponible sur :

http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=a5de4fdb3dcdfca6f5c03935a65c49a177b96a93&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu_super_editor/cecu_editor/documents/bibliotheque/Centres_culturels_et_territoires_d_action.pdf

Céline Romainville, “Le droit à la culture & la législation relative aux centres culturels”, in : *Repères, Histoire des politiques culturelles*, n° 1, mai 2002, Observatoire des Politiques culturelles, Fédération Wallonie-Bruxelles.

Disponible sur :

http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=9ca036d4531cd4b0bc1ae3d7c6422acb337b6c66&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu_super_editor/cecu_editor/documents/Centres_culturels_-_histoire/111020-CR-OPC-droits_culturels.pdf

Décrets

Décret de 2013 relatif aux Centres culturels

Disponible sur :

https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/39745_001.pdf

Décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance de subvention des centres culturels.

Disponible sur :

<http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?id=6864>

Sources inédites

Centre culturel de Liège, Les Chiroux,
“Demande de reconnaissance dans le cadre du
décret du 21 novembre 2013. Partie 1,
Elements institutionnels et contextuels”.

Centre culturel de Liège, Les Chiroux,
“Demande de reconnaissance dans le cadre du
décret du 21 novembre 2013. Partie 2,
L’action culturelle générale”.

Centre culturel de Liège, Les Chiroux,
“Demande de reconnaissance dans le cadre du
décret du 21 novembre 2013. Partie 3,
L’action culturelle spécialisée”.

Centre culturel de Liège, Les Chiroux,
“Demande de reconnaissance dans le cadre du
décret du 21 novembre 2013. Partie 4,
L’action culturelle intensifiée, la coopération”.

Centre culturel de Liège, Les Chiroux,
“Rapport d’activité 2018, Opération Babillage,
L’art, la culture et les tout petits.”

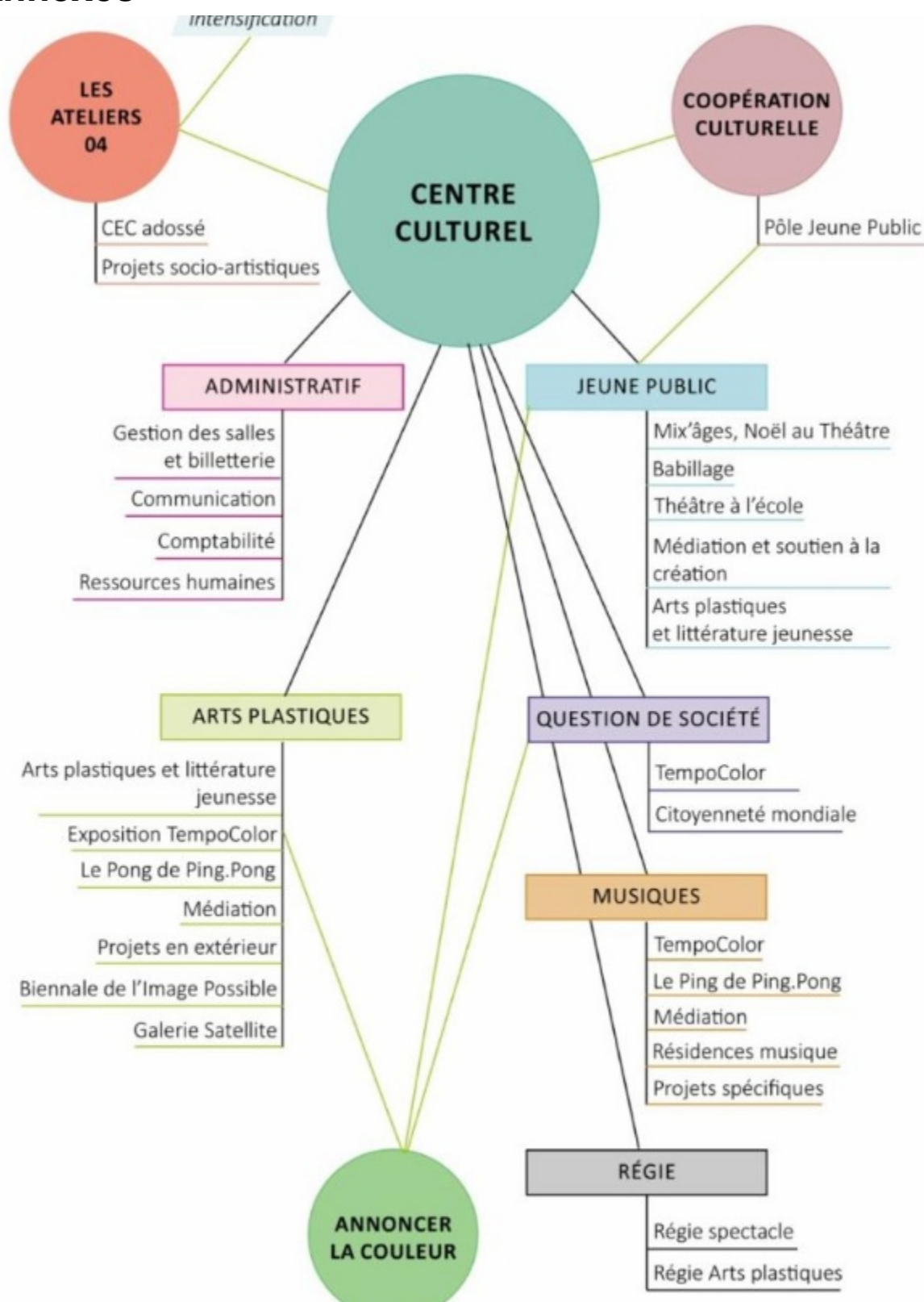
Centre culturel de Liège, Les Chiroux,
“Rapport d’activité Tempocolor 2018, Liège et
Namur”.

Centre culturel de Liège, Les Chiroux,
“Dossier 2018 – Action culturelle spécialisée.

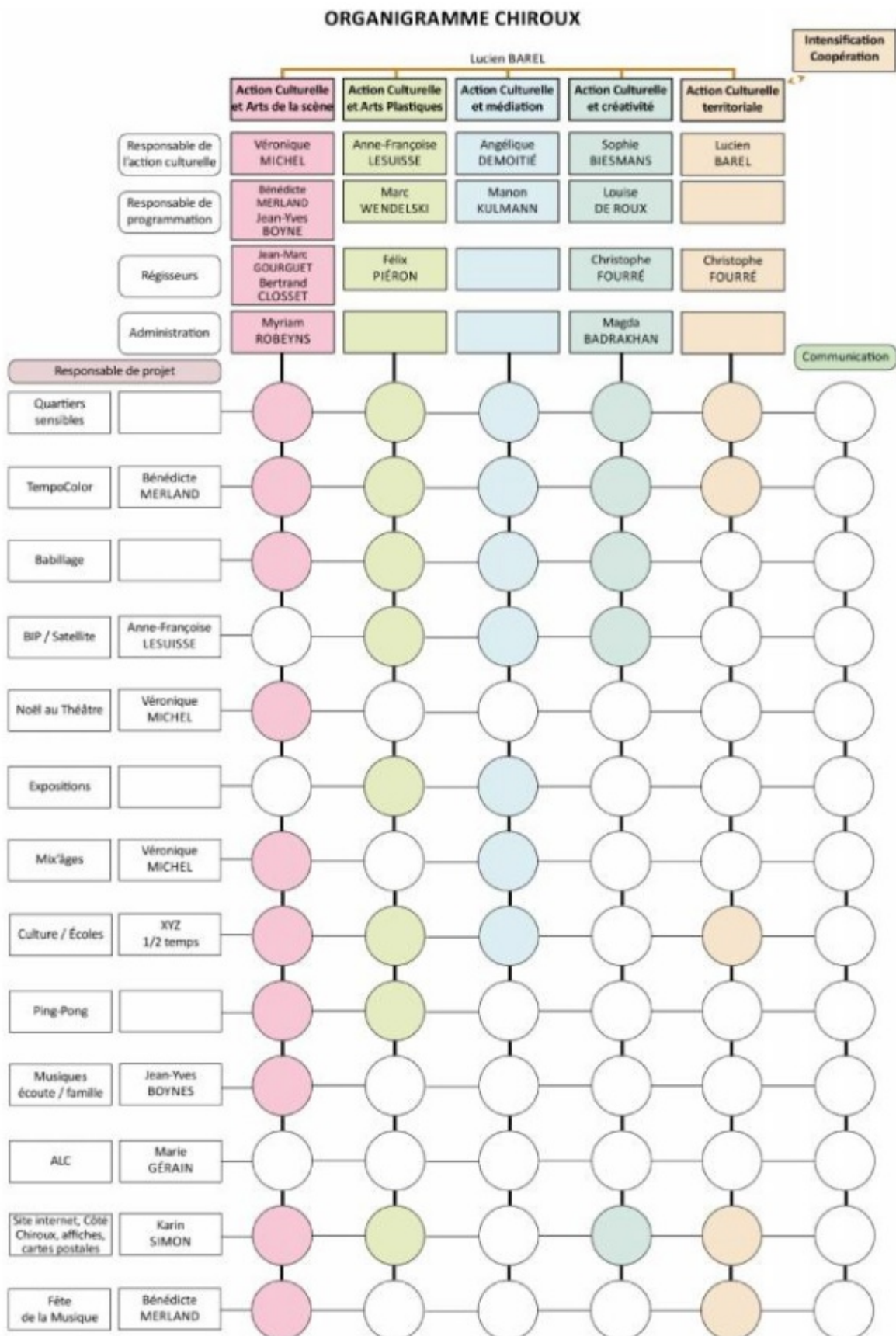
Entretiens

Entretiens semi-dirigés réalisés avec différents
membres de l’équipe des Chiroux entre mai et
octobre 2019.

Annexes



Annexe 1. Une vue générale sur les activités du centre in : Centre culturel de Liège, Les Chiroux, "Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 1, Elements institutionnels et contextuels". p. 40.



Annexe 2. *Nouvel organigramme* in : Centre culturel de Liège, Les Chiroux, “Demande de reconnaissance dans le cadre du décret du 21 novembre 2013. Partie 2, L’action culturelle générale”. p. 70.