

L'ESS, ACTRICE DES TRANSITIONS ?

1, 2, 3 JUIN 2022 À BORDEAUX

Droits culturels et posture du chercheur intervenant

Roseline MOUCHEL-L'ABBE – Doctorante en sciences de gestion – Université de Rennes 2 – Laboratoire LIRIS.

Résumé :

Cette communication vise à présenter une problématique rencontrée, à savoir la question de la posture du salarié doctorant en CIFRE et de la mettre en regard de mon sujet de recherche : les droits culturels des personnes. Comment la question de l'exercice des droits humains fondamentaux vient-elle interférer sur la posture du salarié doctorant en CIFRE ? Pour discuter cette question, je vais m'appuyer sur mon expérience à la Confédération Nationale des Foyers Ruraux et associations de développement en milieu rural (CNFR). Cet exposé aura pour but d'interroger et d'analyser ma posture d'intervenante. Il s'agira de réfléchir à ce que « qualité de relation » veut dire et implique comme positionnement, y compris pour la chercheuse, salariée-doctorante en CIFRE.

*« Je suis comme je suis, je suis faite comme ça,
Quand j'ai envie de rire, oui, je ris aux éclats. »*
Jacques Prévert

Introduction

Cette communication vise à présenter une problématique rencontrée dans la tenue de cette recherche, à savoir la question de la posture, cette attitude particulière, cette attitude qu'on se donne, cette prise de position, cette situation¹ qu'implique le fait d'être salariée doctorante en CIFRE. Certes, ce sujet fait l'objet d'articles de revues et de communications : épistémologie, méthodologie des CIFRE (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2013), guides à l'usage des doctorants et laboratoires (Dramba, 2015) et de récits divers d'expériences (Hellec, 2014). Ce questionnement n'a donc rien de très original. Cependant, je souhaite le mettre en regard de mon sujet de recherche : les droits culturels des personnes. Comment la question de l'exercice des droits humains fondamentaux vient-elle interférer sur la posture du salarié doctorant en CIFRE ? Pour discuter cette question, je vais m'appuyer sur mon expérience à la Confédération Nationale des Foyers Ruraux et associations de développement en milieu rural (CNFR). Cet exposé aura pour but d'interroger et d'analyser ma posture d'intervenante. Il s'agira de réfléchir à ce que « qualité de relation » veut dire et implique comme positionnement, y compris pour la chercheuse, salariée-doctorante en CIFRE.

Cet exposé se déroulera en trois temps : un premier définissant ce à quoi renvoie le concept de droits culturels, le deuxième précisera le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche à savoir la Confédération Nationale des Foyers Ruraux (CNFR) et la présentation des choix méthodologiques de cette recherche en sciences de gestion. Enfin, dans un troisième et dernier temps, à travers la synthèse des éléments avancés, nous verrons comment l'exercice des droits culturels des personnes questionne particulièrement la posture de la salariée doctorante en CIFRE.

1. Les droits culturels des personnes. A quoi cela renvoie-t-il ?

Il est difficile d'être succincte sur cette question, tant le concept doit être compris et les mots entendus ici à l'aune de leurs justes définitions, notamment celle de la culture. Je vous propose donc celle sur laquelle je vais appuyer l'ensemble de ma réflexion. Le mot culture sera ici entendu comme un mode de vivre où les arts et les lettres sont l'une des parties d'un ensemble. C'est ainsi que nous retrouvons la définition suivante de la culture dans la déclaration de Fribourg.

« Le terme culture recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels, une personne, seule ou en commun exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement. »²

Accès à l'éducation, à l'information, reconnaissance des ressources culturelles des personnes, coopération et échange, responsabilité des pouvoirs publics sont autant de rappels faits dans cette déclaration. La déclaration de Fribourg, rédigée en 2007, fait la synthèse de l'ensemble des droits culturels des personnes que l'on retrouve disséminés dans différents textes et travaux internationaux.³

¹ D'après la définition du Petit Robert.

² Déclaration de Fribourg, 2007

³ Notamment la Déclaration Universelle des droits humains de 1948, le Pacte international des droits économiques, sociaux et culturels de 1966, La Conférence sur les politiques culturelles de Mexico (1982), la Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'Unesco (2001).

Le terme « droits culturels » trouve son origine dans l'expression synthétique et accessible du travail mené par Patrice Meyer Bisch et son équipe (Sourisseau & Offroy, 2019). Ce texte est sans valeur juridique puisqu'issu de la société civile (Sourisseau & Offroy, 2019), mais il amorce une nouvelle ère de réflexion. Dans l'observation générale 21⁴, nous pouvons lire en introduction cette définition des droits culturels :

« Les droits culturels sont partie intégrante des droits de l'homme et, au même titre que les autres droits, sont **universels, indissociables et interdépendants**. La promotion et le respect pleins et entiers des droits culturels sont indispensables à la préservation de la **dignité** humaine et à une **interaction sociale positive** entre les individus et les communautés dans un monde divers et multiculturel. »⁵

Les droits culturels rassemblent les droits humains dispersés dans différents textes et instruments législatifs « pour en assurer la visibilité et la cohérence et en favoriser l'effectivité » (Déclaration de Fribourg, 2007). Il s'agit dans la Déclaration de Fribourg de tirer la moëlle épinière culturelle qui régit les droits humains fondamentaux (Lucas, 2017). Ils sont regroupés autour des huit droits :

- Choisir et respecter son identité culturelle,
- Connaître et voir respecter sa propre culture,
- Accéder aux patrimoines culturels,
- Se référer ou non à une communauté culturelle,
- Participer à la vie culturelle,
- S'éduquer, se former, éduquer et former dans le respect des identités culturelles,
- Participer à une information adéquate,
- Participer au développement des coopérations culturelles.

Pour rappel, l'adjectif culturel est bien entendu à lire au sens où nous l'avons défini plus haut. Dans leur rapport d'étude, Cécile Offroy et Réjane Sourisseau insistent sur la formulation « seule ou en commun ». Il s'agit, pour elles, de marquer la place faite et l'attachement profond à la qualité de la relation⁶. Par qualité de relation, nous entendons aussi ce qui fait lien d'humanité. Cela permet naturellement de répondre aux contre-arguments régulièrement opposés lorsqu'on se réfère à cette définition de la culture. Les droits culturels mettent au cœur de toute réflexion, la personne et ses droits inaliénables. Ils invitent à se questionner sur les droits humains comme mode de rapport au monde. Les droits culturels sont une invitation, une incitation à lire et vivre le monde en prenant en compte les ressources des personnes, au sens de leurs savoirs. L'image souvent utilisée dans les milieux artistiques proposant des activités de découverte et des ateliers de pratiques, ou encore dans l'éducation populaire, est de dire que, par leurs actions, les acteurs de la médiation artistique plantent des graines, dans des milieux et chez des personnes éloignées de la culture, qui n'y ont pas accès. La culture est alors assimilée à l'art, aux lettres, aux connaissances des personnes qui s'en font porte-parole. Mais si nous relisons la définition de la culture et que nous regardons chaque personne à l'aune des droits culturels, il apparaît que nul ne plante des graines chez une personne, puisque chacun est une graine et nos rencontres, toutes dans une égale dignité, dans une relation de qualité, permettent le partage et le développement de nos richesses. Toutes ces ressources sont mises en commun et

⁴ Les observations générales sont adoptées par le Comité des droits de l'homme et ont pour objectif de clarifier, préciser, susciter l'attention des Etats partis à la suite de l'examen des rapports présentés.

⁵ Observation 21 – Comité des droits économiques sociaux et culturels, Quarante-troisième session, Genève, 2-20 novembre 2009.

⁶ Sourisseau, R., & Offroy, C. (2019). *Démocratisation, démocratie et droits culturels* [Etude]. Opale - Fondation Daniel et Nina Carasso.

permettent de construire une ou des relations de qualité ouvertes aux autres et au monde. Pour penser un exercice des droits culturels, ce sont ces relations que nous cherchons à développer, dans un rapport d'égalité de dignité entre les personnes, dans une qualité de la relation, dans une forme de réciprocité.

Les droits culturels font leur apparition dans la loi française à travers deux textes : l'article 103 de la loi NotRE (Nouvelle Organisation Territoriale de la République), promulguée en 2015 et l'article 3 de la loi LCAP (Loi relative à la Création, à l'Architecture et au Patrimoine) de 2016. Il s'agit notamment dans la première d'inscrire la nécessité pour les collectivités territoriales de prendre en compte les droits culturels des personnes (Lucas, 2017). La mise en œuvre des droits culturels dans les collectivités territoriales fait l'objet de recherches et d'accompagnements par des chercheurs, des chargés de mission ou des structures. Réseau Culture 21 accompagne par exemple le changement par les droits culturels, notamment dans les collectivités territoriales. Des recherches actions ont été menées comme celle présentée au RIUESS 2018 autour d'une démarche de progrès avec les droits culturels. (Coler, 2018)

2. La recherche doctorale.

a. La Confédération Nationale des Foyers Ruraux (CNFR), un terrain d'étude adapté.

Fondée en mai 1946, la Confédération Nationale des Foyers Ruraux (CNFR) est un acteur de l'éducation populaire. Les Foyers Ruraux maillent le territoire et animent les villages de différentes manières : activités sportives, activités artistiques, développement territorial, espaces de vies sociaux, cafés associatifs, etc... Comme l'indique leur phrase d'accroche, ils sont les acteurs d'un monde rural vivant et solidaire. Dans ce paysage le rôle de la CNFR, tête de réseau nationale de ce mouvement, est d'assurer la visibilité et la représentation de l'organisation au niveau national, de développer des partenariats, et de porter la voix et les orientations politiques du réseau dans diverses instances nationales (ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Culture, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, Caisse Nationale des Allocations Familiales, etc...). Elle assure également l'accompagnement des fédérations départementales et des unions régionales. La confédération s'est dotée de nouveaux statuts en 2018. L'objectif était de modifier les représentations et de permettre une plus grande ouverture de la confédération au réseau, de faire reposer plus de choses sur le collectif et pas simplement sur deux ou trois élus d'un bureau. C'est dans cette perspective que la notion de bureau a disparu et qu'a été instauré un Comité Exécutif Confédéral (CEC), équivalent d'un conseil d'administration dans d'autres structures associatives. A mon arrivée, en janvier 2021, l'équipe du siège était composée de 6 personnes et le poste de responsable administratif et financier était vacant.

Pourquoi interroger la question des droits culturels des personnes aux Foyers Ruraux a-t-il du sens ? Le mouvement des Foyers Ruraux a été fondé en 1946 pour favoriser l'émancipation paysanne, à l'initiative de François Tanguy Prigent, alors ministre de l'Agriculture.

« La promotion des jeunes élites issus du monde rural avait toujours été l'un de ses objectifs et il lui semblait indispensable que les paysans puissent avoir les mêmes chances que les citoyens dans le domaine de la culture et des loisirs ».⁷

Il entendait donner au monde rural les « moyens de sa promotion intellectuelle ».⁸ Il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui les Foyers Ruraux, sont des espaces de rencontres, d'activités, de partage autour d'une solidarité villageoise. De mes entretiens, des rencontres dans les villages, il ressort également

⁷ Jacques Pelissier, ancien chef de cabinet de François Tanguy Prigent, Les Foyers Ruraux, 1946-1996, cinquante ans d'éducation populaire pour le développement rural, FNFR, Paris, 1996.

⁸ Jacques Pelissier, op. cit.

que venir au Foyer Rural, participer aux activités, faire vivre le Foyer, est un mode de vie, « une façon de ne pas voir son village mourir »⁹. Pour certains, l'investissement y est fortuit, pour d'autres, c'est le fruit d'un héritage et d'une éducation, on y contribue de générations en générations.

b. CIFRE et recherche doctorale.

Mon travail doctoral en sciences de gestion inscrit les droits culturels comme un horizon, un idéal nourrissant les projets tout comme les modalités d'action et d'organisation. L'objectif de la thèse est d'étudier, en s'appuyant sur le référentiel des droits culturels et les actions menées par le mouvement d'éducation populaire, comment se créent les conditions favorables à la mise en place d'actions collectives ? Quelles transformations relationnelles, organisationnelles et structurelles, le recours au concept de droits culturels favorise-t-il ? En trame de fond, je réfléchis combien la perception que nous avons de nos propres ressources (culturelles) peut être un frein ou un moteur à l'implication dans un projet, dans un mouvement, dans la société.

Le dispositif des Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE), créé en 1981, permet aux doctorants de préparer leurs thèses dans un laboratoire de recherche académique et dans une entreprise. Le doctorant est recruté en CDI ou CDD par une entreprise pour une mission de recherche et le laboratoire de recherche académique encadre les travaux du salarié-doctorant.

Etre salariée doctorante revêt ainsi un caractère particulier puisque le chercheur est invité à prendre part à la vie des structures d'accueil. Cela constitue l'un des articles de la convention tripartite signée entre l'entreprise d'accueil, l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et Technologie) et l'université. (Rasolof-Distler & Zawadzki, 2013) Le doctorant est donc un salarié parmi les autres. Ce fait, observé à la lumière des droits culturels, peut se lire de la façon suivante : le chercheur est alors une richesse parmi les autres dans la structure, ni plus, ni moins que les autres. C'est ainsi que j'apporte à la CNFR : mon histoire, mon expérience professionnelle, mon regard sur les droits culturels, mon regard sur d'autres mouvements d'éducation populaire, mon apprentissage en cours de la recherche scientifique, en somme mon parcours. Comme chacun dans la structure, j'apporte une couleur, celle que je décide de montrer dans la communauté professionnelle (le réseau des Foyers Ruraux pouvant être ainsi qualifié de communauté). Il m'a fallu plusieurs mois pour accepter cette idée, non pas que j'étais persuadée d'être supérieure, loin de là. Cependant, je ne savais pas comment appréhender cette différence : différence de statut professionnel par la présence une semaine sur deux au siège, différence de mission avec un seul objet de travail défini dans un mouvement itératif avec l'équipe salariée du siège : l'animation de la construction du projet confédéral. Mais également, d'un point de vue plus personnel, accepter ce nouveau profil, celui de chercheuse, dont j'apprends tout, alors que j'étais auparavant, au même titre que mes collègues du siège et du réseau, travailleuse du tiers secteur. Comme un écho, Hugo Létiche écrit :

« La recherche est un cycle de choix, d'identités et de résultats, qui tournent les uns autour des autres dans un processus instable de fécondation croisée. Sloterdijk choisit le nom très évocateur d'« écume » ou de « mousse » pour ce monde de relations pétillantes et de connexions incertaines. » (Létiche, 2019)

c. Les choix méthodologiques de cette recherche.

Avant d'aborder les choix méthodologiques de cette recherche doctorale, je tiens à rappeler ici que je me situe dans un paradigme constructiviste.

⁹ Citation d'un bénévole rencontré lors d'une université rurale.

i. L'auto-ethnographie

Au regard de la singularité exposée plus haut, il me semblait nécessaire de trouver voie et voix pour décrire au mieux les processus alors à l'œuvre pendant le temps de ma recherche. Jean-Luc Moriceau et Richard Soparnot invitent les chercheurs en sciences sociales à développer leur art de la recherche, à expérimenter de nouvelles manières de faire. Ils rappellent également combien il est dommageable de se priver d'une connaissance directe, vécue et incarnée. (Moriceau & Soparnot, 2019). En découvrant l'auto-ethnographie, un champ des possibles s'est alors ouvert. En effet, il s'agit d'une forme de rapport à la recherche qui permet de rendre compte de la place qu'occupe le chercheur dans la présentation de ses résultats et dans l'interaction avec son terrain. Et les droits culturels nous questionnent bien sur l'art de la relation, le lien d'humanité que nous tissons avec l'autre, avec les autres, ce qui naît de la rencontre.

« L'auto-ethnographie consiste à décrire en première personne et réfléchir l'expérience de sa propre culture, d'une condition ou d'une trajectoire, telle qu'elle s'imprime en nous, telle que nous le rencontrons. [...] Si elle part d'une expérience singulière, elle est une manière ancrée et humaniste de conter et penser le monde des organisations. » (Moriceau, 2019)

Cette définition de l'auto-ethnographie apparaît pertinente pour une étude sur les droits culturels. Le chercheur n'est plus un autre qui observe, le chercheur est un qui vit au même titre que les autres, dans sa singularité, à travers ses multiples statuts, comme nous le rappelait Béatrice Lallé (2004). La rencontre et l'écoute sont des moteurs de l'action et de l'engagement. Nous ne venons pas par hasard questionner les droits culturels. Chercher à comprendre les mécanismes de connaissance de soi, des autres, du monde, contribue à des transformations, oscillant entre l'intime, ce qui nous est le plus personnel et « l'extime », « ce qui peut apparaître à l'extérieur, dans une relation » (Meyer-Bisch, 2014). Se développe ainsi tout un travail de prises en compte de ses propres qualités, mais également une posture particulière favorisant la reconnaissance des qualités de l'autre, avant même qu'elles ne se soient exprimées. Nul n'est supérieur à soi, mais nul n'est inférieur. Etre soi, comme un autre, pour paraphraser Ricoeur, à égale dignité. Le récit auto-ethnographique de la recherche ancrée à la Confédération Nationale des Foyers Ruraux et incarnée par la présence de la doctorante tentera de rendre compte de cela.

ii. La recherche intervention.

« Dès lors que l'on renonce à une prétendue neutralité du chercheur en sciences sociales pour, au contraire, étudier à quelles conditions son intervention dans la construction de la réalité relève d'une démarche scientifique, il est possible de dépasser les limites associées à l'observation pour considérer d'emblée que tout chercheur en gestion est concrètement ou potentiellement un intervenant ». (David, 2000)

Choisir la recherche-intervention fut déjà un parcours en soi. Toutefois, avant de présenter ce chemin qui m'a menée jusqu'à proposer puis mettre en œuvre une intervention au cœur de la structure, précisons ce qu'est une recherche-intervention.

« Le concept de recherche intervention a été forgé pour désigner des formes de recherche où l'intervention des chercheurs auprès des acteurs est explicitement revendiquée. Il s'agit d'une forme de recherche collaborative au sens fort du terme, dans la mesure où les questions de recherche sont elles-mêmes discutées et mises à l'épreuve au cours de la recherche. » (Aggeri, 2016)

La recherche intervention « a pour objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion. [...] Le terrain constitue [...] un lieu d'émergence de la connaissance pratique et de la théorie. » (David, 2000) ¹⁰ Ce type de recherche s'appuie « sur des engagements réciproques des deux parties sur le type d'investigations à mener, la nature des rendus et le type des objectifs visés. » Nous pouvons ajouter que le recours à la recherche intervention arrive lorsqu'un changement s'est déjà produit et qu'il s'agit d'aller plus loin dans les logiques de transformation. (Aggeri, 2016) En effet, en juin 2020, un changement de gouvernance s'est opéré à la tête de la CNFR, et une nouvelle équipe d'élus (bénévoles) prend les rênes.

A mon arrivée et avant de proposer une intervention sur la construction du projet confédéral, j'ai mené une enquête : observation participante (réalisation de tâches diverses, participation aux réunions, etc...) et entretiens semi-directifs avec des bénévoles et des salariés du réseau volontaires. Tout cela a favorisé mon intégration au sein de l'équipe salariée du siège et dans le réseau. Grâce à cette enquête, j'ai pu déterminer ce sur quoi je ne voulais pas intervenir : l'organisation du siège. A cela plusieurs raisons, en tant que salariée, je me sentais en délicatesse pour traiter ce qui relevait de la politique interne et notamment du management (réorganisation des emplois et compétences, recrutements, etc...). Lier le management des femmes et des hommes à la question des droits culturels, ancrer la question de l'égalité dans nos rapports professionnels, me semble constituer un vaste sujet. Observer, conseiller et agir, malgré un statut particulier dans le cadre d'un lien de subordination constituait une difficulté réelle, cumulée à celle de n'avoir pas un parcours linéaire en sciences de gestion. Enfin, lors de ma rencontre avec quelques élus bénévoles de la CNFR, avant d'engager les démarches auprès de l'ANRT, l'ambition évoquée était bien celle de positionner mon action dans une dynamique globale, notamment autour des questions de gouvernance.

Tout comme pour les anthropologues, le chercheur intervenant ne peut se satisfaire d'une observation distante s'il veut comprendre les pratiques culturelles. (Aggeri, 2016) En ce sens, nous l'avons vu, l'intégration est fondamentale. Le chercheur doit entrer en relation avec la structure (Moisson, 2015) et découvrir dans un premier temps ce qui lui est visible directement, ce qui charpente l'organisation. C'est au fur et à mesure qu'il comprendra cette organisation et le jeu des relations internes, comme le développe Dupuy dans *La faillite managériale*. (Dupuy, 2016).

Dans la recherche intervention, les parties doivent accepter une forme d'indétermination des problématiques et des questions de recherches qui seront précisées « chemin faisant » (Aggeri, 2016) et « le chercheur en gestion apparaît comme une sorte de stimulateur, relativement modeste, de l'enrichissement organisationnel » (Moisson, 2015). C'est ainsi que, dans un mouvement itératif avec l'équipe salariée de la CNFR, nous avons imaginé une intervention sur le renouvellement du projet confédéral et sa construction. Il s'agit du projet dont se dote le mouvement pour guider ses actions pour les quatre années à venir. Au-delà de sa formalisation finale, c'est tout le processus démocratique de sa conceptualisation qui nous intéressera. Quelle construction, quels ressorts favoriseront les échanges, les partages et la prise en compte des points de vue ? Quels outils favoriseront l'animation de cette construction collective ? Dans cette perspective, nous pouvons considérer que mon intervention est d'ordre « ingénierique ». « Le chercheur conçoit l'outil support de sa recherche, le construit et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en oeuvre ». (Chanal et al., 2015). Une telle recherche implique une contribution directe du chercheur intervenant dans le processus de

¹⁰ David A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion. Communication IX^{ème} conférence internationale de Management stratégique, Montpellier.

conception et de mise en oeuvre de l'outil de gestion (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2013), cela répondant ainsi à l'attente de retour du terrain (Aggeri, 2016).

Comme le rappelle Hugo Letiche dans un chapitre de l'ouvrage coordonné par Jean-Luc Moriceau et Richard Soparnot, *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (2019), la recherche en sciences sociales est une question de relation. La première d'entre elle est celle que le chercheur entretient avec son sujet. Evoquant Sloterdijk, l'auteur rappelle ici que la recherche évoque la prise en compte de trois éléments de base : « le soi (le chercheur), le monde (le terrain) et les sources ou la littérature pertinente. »

Choisir l'auto-ethnographie me permet de considérer qui je suis, ce qui m'anime dans cette réflexion et comment je m'inscris dans ce travail autour des droits culturels. Elle m'offre la possibilité de rendre compte du travail mené en intégrant la part de mes propres ressources (culturelles) mobilisées. Choisir la recherche intervention facilite la relation avec les autres acteurs et favorise l'ancrage de la recherche dans une réalité vécue. Elle donne un objet à cette expérience. Quant au chemin vers les sources et la littérature, tel le jeune Johannes, ce travail se fait chemin faisant, d'erreurs rectifiées en découvertes, à partir d'échanges fructueux et de remises en question. (Fronza & Moriceau, 2000).

iii. La démarche autour du projet confédéral.

Ma recherche doctorale place les droits culturels au cœur de la réflexion. L'objet choisi pour cheminer avec cette notion est le projet confédéral 2023-2027. Ce travail d'intervention consiste à mettre en oeuvre et étudier le processus de renouvellement d'un projet associatif. Le projet confédéral est un document clé, statutairement indispensable à la tenue du prochain congrès. En prenant appui sur les écrits de Eve Chiapello et Patrick Gilbert, nous le considérons comme un outil de gestion et de pilotage stratégique. Il y a une triple dimension des outils de gestion : la dimension fonctionnelle, la dimension structurelle, la dimension processuelle. (Chiapello & Gilbert, 2013)

Dans un projet confédéral, le réseau dresse les grandes orientations prises par et pour le mouvement pour les années suivantes. Le projet donne un éclairage sur les modalités de sa mise en oeuvre. Il est conçu en prenant en compte l'histoire, les ressources (moyens humains, techniques, financiers...), les objectifs et les idéaux des personnes qui l'animent et le font vivre. Ce chemin vers un projet confédéral construit collectivement est conçu comme un temps de prise de recul, un temps que le mouvement s'accorde à lui-même. D'un point de vue plus opérationnel, l'ensemble de la démarche est imaginé comme une animation de la relation au sein de réseau.

L'intervention se fait en réaction des retours et des propos des personnes, de l'expression de leur vision politique, de leurs idéaux. Le travail se construit au fur et à mesure. L'expression et l'écoute de l'expression favorisent la nouveauté. En effet, rien n'indiquait que je travaillerai sur le projet confédéral, rien ne présupposait que nous fixerions notre horizon sur 2046, au centenaire du mouvement, rien n'indiquait que nous aurions un kit d'animation. Chacun de ces éléments est apparu par l'expression des uns et des autres au cours du travail.

Pour définir notre première étape, nous pouvons dire que nous avons fait un « détour créatif par la (science)-fiction » (Saives et al., 2019) en s'inspirant des outils de la prospective. Notre objectif était d'écrire un récit projectif de ce que sera le mouvement, demain, en 2046, lors du centenaire des Foyers Ruraux. Plusieurs ateliers ont été proposés et plusieurs ressorts utilisés : dessins, écrits, tentatives d'improvisations... pour mettre en commun les rêves et imaginaires des personnes investies dans le mouvement, pour recueillir des paroles singulières et constituer ainsi un horizon commun.

« Le recours à des œuvres de (science-)fiction rend possible la mise en place de processus d'intelligence collective par la distanciation ludique et inspirante qu'il implique. »(Saives et al., 2019)

L'attitude prospective, nous invite à voir loin, à voir large et à analyser en profondeur. La prospective ne s'intéresse pas aux événements, mais aux situations et aux personnes. « Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse. » (Berger, 1959)

Lier le détour prospectif à l'attitude, la posture du chercheur intervenant comme à celle du manager, apparaît tout à fait logique. L'attitude prospective chère à Berger implique un changement de posture, une capacité à accueillir le déséquilibre que provoque la rencontre avec l'imaginaire des autres et laisser toute sa place à l'émotion, ne pas craindre le regard de l'autre sur ses propres projections, ses croyances, ses désirs, etc... (Saives et al., 2019) Faire ce détour créatif était finalement faire le choix de l'expression et favoriser la prise en compte de la voix des personnes, dans leurs rêves pour un/le collectif.

Cet « Horizon 46 » a été validé par les membres du Comité Exécutif Confédéral (CEC) en février. Et depuis nous sommes passés à une deuxième étape : celle qui nous permettra de faire vivre le récit dans les différents espaces de la confédération : les commissions, les groupes de travail.... Mais surtout dans le réseau : au sein des fédérations départementales et des unions régionales.

Grâce à la confiance et à la relation tissée avec l'équipe salariée du siège, avec le groupe de travail dédié au projet confédéral, avec les élus du CEC, nous avons pu poursuivre notre chemin de manière tout aussi créative. En effet, lorsqu'il a été question d'un kit d'animation, certains dans l'équipe salariée du siège ont évoqué les fresques du climat pour favoriser la sensibilisation aux sujets complexes et permettre le dialogue. De fil en aiguille, nous en sommes arrivés à penser au jeu. De février à mai, nous avons donc imaginé et construit un kit d'animation constitué du récit projectif, de la synthèse de l'état des lieux du mouvement, réalisé par un cabinet extérieur, et d'un retour sur les réalisations de l'exercice confédéral précédent.

Le kit d'animation doit permettre de définir les grands objectifs du projet confédéral 2023-2027, première étape pour atteindre l'Horizon 2046. Il est composé de vingt-quatre cartes réparties en 3 catégories : horizon, réalisations, état des lieux. En tirant au hasard une carte de chaque catégorie, il est demandé de définir collectivement un objectif pour tendre vers l'horizon 2046 en prenant en compte les éléments de contexte exprimés dans les deux cartes état des lieux et bilans. Si toutefois, les participants avaient déjà des idées d'objectifs pour ce projet confédéral, ils doivent retrouver les trois cartes permettant de l'inscrire dans les objectifs 2023-2027. Le kit d'animation devient alors outil de gestion pour l'écriture du projet et outil d'animation de la relation dans le réseau. Le kit d'animation devient ainsi une mise en abyme : un outil dans l'outil favorisant la participation et la mobilisation autour de la construction du projet associatif. L'intervention de la chercheuse est alors une possibilité offerte de tester des approches différentes favorisant la création collective de sens chère à Weick.

A ce stade, nous ne pouvons qu'imaginer la suite... A partir des objectifs proposés par le réseau, le groupe de travail et le comité exécutif confédéral pourra alors construire un pré-projet confédéral répondant aux attentes du réseau, dans le cadre de l'horizon collectivement fixé. L'aventure ne sera terminée qu'au vote de ce projet confédéral au Congrès des Foyers Ruraux où nous l'espérons, il sera déjà l'heure de formaliser les feuilles de routes pour l'exercice 2023-2027.

3. « Parce que c'était eux, parce que c'était moi ». ¹¹

En écrivant cette phrase, « Parce que c'était lui, parce que c'était moi », Montaigne dit l'intensité de la relation amicale qu'il entretient avec La Boétie comme la singularité de leurs rapports, tout ce qui fait que cette amitié fut sans nulle autre pareille. Etre salariée doctorante à la Confédération Nationale des Foyers Ruraux est une aventure singulière, parce que jamais une telle occasion de mener une recherche au long cours ne me sera offerte, parce que cette histoire que nous écrivons en commun, pendant ces trois années, a la couleur de la créativité, de l'expérimentation et de la confiance, parce qu'elle est également à l'image de ce mouvement, d'une diversité singulière.

S'engager dans un doctorat, c'est pour moi, caresser l'espoir de comprendre certains mécanismes et notamment ceux qui favorisent l'engagement et l'action collective, tout en se centrant sur l'émotion, la sensibilité, l'écoute, la reconnaissance des qualités et les appétences des personnes. Mais s'engager dans un doctorat, c'est aussi accepter que le travail de thèse réponde à certaines règles qu'il nous faut apprivoiser et s'approprier. Tel le jeune Johannes évoqué plus haut, (Fronza & Moriceau, 2000) j'avance à petit pas, par essais et erreurs... Cherchant ainsi l'équilibre entre les attendus universitaires, les attendus professionnels et des aspirations personnelles toutes aussi nécessaires pour, comme un funambule, y croire et avancer. Je l'ai évoqué tout au long de cette communication, les droits culturels sont au cœur de la réflexion et de ce travail. Ils engagent la chercheuse, la salariée, la collègue, la personne au croisement de ses différentes communautés. Et nous l'avons vu, nous sommes tous une richesse parmi les autres...

A travers le renouvellement du projet fédéral, nous expérimentons des méthodes pour une plus grande expression des personnes, contribuant ainsi au développement du pouvoir d'agir, pouvoir d'agir qui, nous le rappelons, « concerne les capacités des personnes à revendiquer et à exercer leurs droits fondamentaux. ». (Aubry & Blouët, 2019)

Réfléchir les droits culturels, c'est penser notre grammaire démocratique (Meyer-Bish, 2012), notre art de la relation dans la cité. Nous cherchons ce qui favorisera des changements et des postures différentes. Ainsi, nous participerons au développement d'une démocratie créatrice, comme le rappelait John Dewey, lors d'une conférence en l'honneur de ses 80 ans. Ce texte, écrit en 1939 résonne de façon particulièrement actuelle. Il nous rappelle que la démocratie n'a rien d'automatique, qu'elle ne se vit pas uniquement dans les capitales et les jours d'élections. Selon lui, elle est un art de vivre à cultiver au quotidien, dans nos attitudes, dans les relations que nous entretenons les uns aux autres, en choisissant la confiance dans la nature humaine. Il y défend également les processus d'apprentissage par l'expérimentation. Mais, tout cela n'est possible que si se créent les conditions favorables « à l'épanouissement de ces capacités ». Dewey nous rappelle ainsi que faire vivre la démocratie est un exercice et une exigence du quotidien. (Dewey, 1939)

Construire ce projet, c'est poursuivre le mouvement amorcé par le changement de statuts fédéraux et trouver des formes de gouvernance adaptées. Ainsi, le réseau des Foyers Ruraux se dote d'un outil, d'une vision partagée de l'avenir et ancre la coresponsabilité. Construire ce projet, c'est avoir l'ambition d'une promesse possible à tenir. Et posant un regard plus large sur notre démocratie et sur notre société, on reconnaît aisément qu'il s'agit d'un enjeu.¹²

¹¹ En référence à la phrase de Montaigne, parlant de La Boétie.

¹² Certains de ces éléments ont été évoqués dans une table ronde sur France inter, à 8h20 le 28 avril 2022. David Djaïz, Chloé Morin, Dominique Reynié. Comment sortir de la fatigue démocratique ? Comment revivifier la démocratie française ?

Etre en interaction sincère, valoriser les apports et les richesses de tous dans la construction du projet commun pourrait constituer une des clés, un des leviers des politiques de transformations. De plus, il est incontestable que sans les acteurs, le film ne pourrait être tourné, sans leur participation, le projet confédéral ne pourrait être écrit et la recherche ne serait alors que la description et l'analyse d'une difficulté à construire un futur désirable.

4. Conclusion

Mon étude porte donc sur le management d'un projet dans le milieu associatif. A l'aune des droits culturels, le management des femmes et des hommes pourrait être un objet d'étude tout à fait passionnant. Cela nécessiterait de bien différencier subordination et hiérarchie de la question du management de l'organisation. Comme le note Cristallini dans son essai, « le management n'est pas d'abord un rapport social, mais une nécessité bio-systémique ». (Cristallini, 2021) Nous ne l'abordons, ni dans cette communication, ni dans la thèse. Ceci n'est pas une impasse, mais un choix. Un tel sujet semble plus difficilement traitable dans le cadre d'un contrat de travail ou « commercial ». On imagine ici la naissance de certains conflits de loyauté, la sensation d'être redevable d'une embauche, le sentiment de mettre en jeu ses prochaines missions ou interventions... Si cela n'a pas de caractère scientifique, il n'en demeure pas moins que chacun d'entre nous est traversé par des émotions, une histoire et que cela nous rend parfois, malgré tous nos efforts, plus ou moins perméables. Aussi, une telle question mériterait une méthodologie particulière et d'être réalisée par un groupe de recherche, limitant ainsi certains biais cognitifs.

Dans cette recherche en cours, le questionnement sur la posture est important. Cela influe sur les interactions entre le chercheur intervenant et l'organisation. En guise de conclusion à cette communication, nous pourrions rapidement évoquer ce qui pourrait être une question plus générale aux sciences de gestion : notamment si la mise en œuvre d'un triptyque autour de la « qualité de la relation, la confiance¹³ et l'écoute » ne pourrait pas constituer un enjeu favorisant de nouvelles pratiques au sein des organisations.

J'ai exposé ici le fruit partiel d'un travail en cours et espère bien entendu les retours de chercheurs et acteurs de l'ESS pour pouvoir l'améliorer à tous les niveaux : méthodologiques, théoriques, pratiques, etc...

Bibliographie.

Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. In *A la pointe du management, Ce que la recherche apporte au manager*. (p. 22).

Aubry, A., & Blouët, C. (2019). Les droits culturels, leviers du pouvoir d'agir. *Revue Projet*, N° 372(5), 61-66.

Berger, G. (1959). Le monde en devenir : Histoire, évolution, prospective. In *L'Encyclopédie française* (Société nouvelle de l'Encyclopédie française.).

Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (2015). Towards and engineered approach to management research. *Revue française de gestion*, 253(8), 213-229.

¹³ La référence à la confiance est empruntée à François Dupuy, *La faillite de la pensée managériale*, 2016, Éditions Points.

- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/sociologie-des-outils-de-gestion--9782707151452.htm>
- Cristallini, V. (2021). *Mettre fin à tous les conflits : Aux racines de la cohésion*. Éditions EMS, management & société.
- Déclaration de Fribourg*. (2007).
- Dewey, J. (1939). La démocratie créatrice. *Revue du MAUSS*, no 28(2), 251-256.
- Dupuy, F. (2016). *La faillite de la pensée managériale*. Éditions Points.
- Fronza, Y., & Moriceau, J.-L. (2000). Johannes ou la volonté de comprendre. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 6(3), 31. <https://doi.org/10.3917/cca.063.0031>
- Hellec, F. (2014). Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE. *Sociologies pratiques*, n° 28(1), 101-109.
- Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, no 158(1), 45-65.
- Letiche, H. (2019). Chapitre 11. Les sphères de la recherche : La voix, le terrain, la théorie. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 213-216). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0213>
- Lucas, J.-M. (2017). *Les droits culturels : Enjeux, débats, expérimentations*. Territorial éditions.
- Meyer-Bisch, P. (2014). Cultiver la texture sociale, comprendre le potentiel social des droits culturels. *Vie sociale*, N° 5(1), 11-25.
- Meyer-Bish, P. (2012a). Les droits culturels dans la grammaire démocratique. *L'Observatoire*, N° 41(2), 57-63. Cairn.info.
- Moison, J.-C. (2015). Research in management and intervention. *Revue française de gestion*, 253(8), 21-39.
- Moriceau, J.-L. (2019). Chapitre 3. Explorer sa propre expérience. L'autoethnographie : conter soi-même comme un autre. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 53-66). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0053>
- Moriceau, J.-L., & Soparnot, R. (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. EMS Editions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/recherche-qualitative-en-sciences-sociales--9782376871484.htm>
- Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-4, Article 16-4. <https://doi.org/10.4000/fcs.1406>
- Saives, A.-L., Maréchal, É. L., & Brayer, G. (2019). Science-fiction et prospective stratégique : Un détour créatif? *Entreprises et histoire*, n° 96(3), 148-162.
- Sourisseau, R., & Offroy, C. (2019). *Démocratisation, démocratie et droits culturels* [Etude]. Opale - Fondation Daniel et Nina Carasso.