

Le travail identitaire des organisations intermittentes : une perspective relationnelle

Stéphanie HAVET-LAURENT

Doctorante contractuelle

Université de Lyon, UJML3, iaelyon, Magellan

Résumé

Les organisations intermittentes se caractérisent par l'alternance de périodes d'activité et de de « dormance » organisationnelle (Kreutzer et Rueede, 2019). Quelles sont les conséquences de cette temporalité particulière sur le travail identitaire de l'organisation ? En mettant en perspective la littérature sur les organisations intermittentes d'une part et celle sur l'identité organisationnelle d'autre part, nous mettons en évidence l'existence un angle mort dans la compréhension de l'identité des structures intermittentes, notamment concernant l'aspect relationnel du travail identitaire. Nos résultats révèlent un travail de figuration (« *face-work* » selon les termes de Goffman, 1959) différent selon les coalitions de l'identité organisationnelle. Notre recherche contribue à la littérature sur l'identité organisationnelle des structures intermittentes d'une part et au rôle de la relation à l'autre dans le travail identitaire d'autre part.

Le travail identitaire des organisations intermittentes : une perspective relationnelle

Introduction

Les organisations intermittentes font l'objet d'un intérêt croissant de la part des sciences de gestion (Bechky, 2006 ; Kreutzer et Rueede, 2019 ; Salaun *et al.*, 2016). Qu'il s'agisse des jeux olympiques, de festivals annuels ou de saisons de concerts, ces structures sont confrontées à un double défi, celui de la pression temporelle d'une part (Salaun *et al.*, 2016) et celui de la coordination des acteurs d'autre part (Bechky, 2006). Les recherches actuelles sur les structures intermittentes portent sur le rôle des acteurs (Bechky, 2006), la capitalisation de l'expérience (Salaun *et al.*, 2016) et la continuité identitaire d'une édition à l'autre (Kreutzer & Rueede, 2019). Cependant, la manière dont la temporalité particulière de ces organisations impacte le travail identitaire reste à ce jour mal connue. Aussi posons-nous la problématique suivante : comment la temporalité particulière des organisations intermittentes affecte-elle le travail identitaire ?

Le travail identitaire désigne les « [...] processus de construction sociale à travers lesquels les acteurs dans et autour des organisations affirment, acceptent, négocient, stabilisent, maintiennent, reproduisent, perturbent, déstabilisent, réparent ou de toute autre manière influencent le rapport à eux-mêmes et aux autres. » (Schultz *et al.*, 2012, p. 3, traduction de l'auteur). Il peut être séparé en trois composantes complémentaires et interconnectées : relationnelle, comportementale et symbolique (Pratt, 2012). La composante relationnelle interroge l'évolution du rapport aux autres et le travail de frontière de l'organisation. La dimension comportementale s'intéresse prioritairement aux actions des individus et à la manière dont leurs pratiques, leurs expériences viennent consolider ou remettre en question l'identité de l'organisation. La composante narrative est centrée sur l'évolution des croyances identitaires, la manière dont le sens attribué à un label peut évoluer au fil du temps (Corley et Gioia, 2004).

Notre recherche est ici centrée sur la dimension relationnelle du travail identitaire, qui est la plus directement impactée par le fonctionnement temporel particulier des organisations

intermittentes, les acteurs n'ayant que peu d'occasions de se voir entre deux épisodes organisationnels. Pour mener à bien notre analyse nous mobilisons le concept de travail de figuration (« *face-work* ») de Goffman (1959). Le travail de figuration désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre par une personne pour que ses actions ne fassent perdre la face ni à son interlocuteur ni à elle-même.

A partir d'une observation ethnographique d'une durée de trois ans et demi menée au sein d'une saison musicale organisant quatre concerts par an, nous montrons comment les différentes coalitions de l'identité organisationnelle participent au travail identitaire de l'organisation. Nous contribuons à la littérature sur le travail identitaire en révélant des stratégies de figuration différenciées selon les coalitions de l'identité organisationnelle. Notre travail permet aussi une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations intermittentes.

I. Revue de la littérature

1. Les structures intermittentes

Les organisations intermittentes, qu'il s'agisse d'organisations culturelles (Bechky, 2006), sportives (Foreman et Parent, 2008) ou de structures d'intervention d'urgence (Kreutzer & Rueede, 2019), présentent un certain nombre de points communs.

1.1 Une temporalité particulière

Les structures intermittentes sont intrinsèquement liées à la gestion de projet (Salaun *et al.*, 2016). Elles se structurent autour d'une équipe, formée en vue de la réalisation d'un objectif, pour une durée donnée (Lundin et Soderholm, 1995). Leur activité est fluctuante, alternant épisodes organisationnels (tournage du film, période de compétition des jeux olympiques, opération de sauvetage) et périodes de dormance durant lesquelles les effectifs sont réduits et le travail est avant tout une activité de préparation des épisodes organisationnels suivants (Kreutzer et Rueede, 2019). Durant les épisodes organisationnels, les contraintes temporelles sont fortes et l'incertitude importante (Salaun *et al.*, 2016). Les périodes de dormance, loin d'être des période d'inactivité, permettent la constitution d'un « support » (Pérez-Nordtvedt, O'Brian et Rasheed, 2013) indispensable au bon déroulement des périodes d'activités. Pour Kreutzer et Rueede (2019) les périodes de dormance permettent la formalisation des rôles et procédures, la formation des équipes et le développement des relations entre acteurs sur le mode informel (repas de remerciement des bénévoles, échanges sur les réseaux sociaux par exemple). Les périodes de dormance conditionnent donc directement la réussite ou l'échec des périodes d'activité.

Concernant le cas spécifique des festivals musicaux, Salaun *et al.*, (2016) souligne le caractère répétitif de l'événement (généralement une fréquence annuelle, d'une durée égale d'année en année) et un haut degré de prévisibilité de l'action, les dates des événements et le nom des artistes étant connus plus de six mois à l'avance. Ces caractéristiques sont valables aussi pour les saisons musicales, même si les différents concerts sont répartis sur une période plus longue qu'un festival.

1.2 Une pluralité d'acteurs qui interviennent selon des temporalités différentes

Les structures intermittentes se caractérisent également par l'intervention d'une pluralité d'acteurs ayant des statuts variés : salariés temporaires, permanents, bénévoles dirigeants et bénévoles ponctuels. Ces acteurs ont des compétences, des habitudes de travail et des cultures professionnelles très différentes, nécessitant un important travail de coordination (Bechky, 2006). La culture professionnelle (Abott, 1991) de ces acteurs est parfois très différente. Dans le cas des structures artistiques, la distinction la plus étudiée est celle des artistes par rapport aux managers (Chiapello, 1998 ; Daigle et Rouleau, 2010). Cependant, d'autres coalitions de l'identité organisationnelle peuvent être identifiées. Dans son étude portant sur le musée du Louvre, Gombault identifie quatre coalitions de l'identité organisationnelle, chacune regroupant des acteurs ayant une culture professionnelle proche : « la coalition muséale patrimoniale structurée autour des œuvres, la coalition démocratique culturelle structurée autour du public, la coalition gestionnaire technique structurée autour de l'organisation, la coalition sociale fonctionnaire structurée autour du personnel. » (Gombault, 2003, p.199)

Les acteurs de l'organisation interviennent selon des temporalités différentes. Dans le cas des structures associatives, les membres du Bureau associatif (des bénévoles, généralement élus) assurent le rôle de « pivot » (Salaun *et al.*, 2016), en s'investissant à l'année dans la gestion de l'association. Ils sont parfois soutenus par une équipe de salariés - présents à temps complet ou partiel, en CDD ou en CDI - (Tchernog, 2019). Les bénévoles ponctuels sont sollicités pour quelques heures ou quelques jours, en fonction des missions qui leur sont confiées. Les artistes sont engagés pour une prestation précise, réalisée le plus souvent sur la journée (répétition sur site et concert). Aux membres internes s'ajoutent les prestataires, sollicités de manière ponctuelle en amont et en aval des périodes d'activité (location de matériel, buvette par exemple) et les spectateurs. L'implication des différents acteurs suivant les temporalités peut être représentée ainsi :

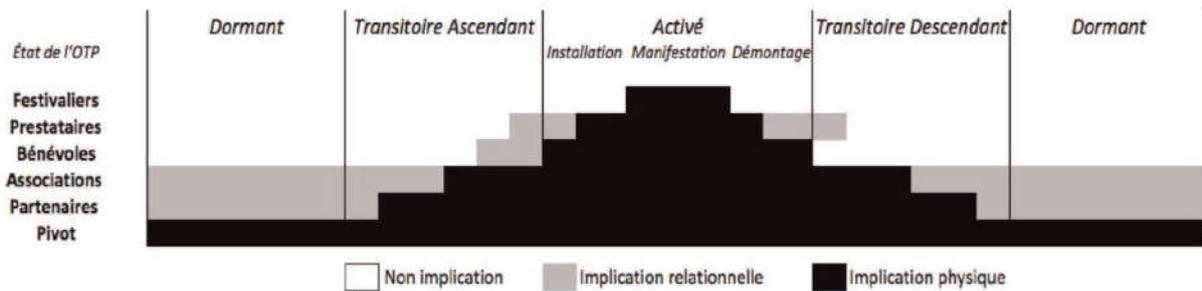


Figure 1 : Diagramme d'implication des participants d'un festival (Salaun *et al.*, 2016, p.94)

Alors que la littérature sur les organisations intermittentes oppose en général période d'activité et période de dormance (Kreutzer et Rueede, 2019), cette figure fait ressortir quatre moments dans la temporalité de l'implication des acteurs : dormant, transitoire ascendant, activé et transitoire descendant. Elle met également en évidence le fait que l'implication physique est précédée d'une implication relationnelle (e-mails, échanges téléphoniques) qui contribuent à la préparation de l'épisode organisationnel.

Si les recherches actuelles permettent de saisir la temporalité particulière des organisations intermittentes, la manière dont chacune des coalitions d'acteurs contribue au travail identitaire de la structure reste mal connue à ce jour.

2. L'identité organisationnelle des structures intermittentes

2.1 Une approche dynamique de l'identité organisationnelle

L'identité organisationnelle répond à la question « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » (Albert et Whetten, 1985). L'identité organisationnelle est liée à la manière dont les acteurs externes à l'organisation perçoivent celle-ci (Hatch et Schultz, 2002) ainsi qu'à l'image externe construite, qui est la manière dont les membres internes pensent que les membres externes perçoivent l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991). Ainsi pour Hatch et Schultz (2002, p.1004), « [l'identité organisationnelle] est un ensemble dynamique de processus par lesquels le soi organisationnel est continuellement construit socialement à travers l'échange entre les définitions internes et externes de l'organisation offertes par toutes les parties prenantes [...] »¹

¹ « a dynamic set of processes by which an organization's self is continuously socially constructed from the interchange between internal and external definitions of the organization offered by all organizational stakeholders who join in the dance. » (Hatch et Schultz, 2002, p.1004)

Dans cette perspective, l'identité organisationnelle est le résultat d'un travail identitaire. Celui-ci présente trois composantes : relationnelle, symbolique et narrative (Pratt, 2012). La dimension relationnelle est moins étudiée que les autres, bien que l'identité soit fondamentalement un concept relationnel (Pratt, 2003). Nous cherchons donc à comprendre comment le travail identitaire, principalement dans sa composante relationnelle, contribue à l'identité des organisations du spectacle. Pour cela nous mobilisons la notion de travail de figuration de Goffman (1959).

2.2 Le travail de figuration

La notion goffmanienne de travail de figuration est considérée comme un cadre d'analyse prometteur en théorie des organisations, avec des travaux portant notamment sur la coordination dans les organisations temporaires (Bechky, 2006), les mécanismes du travail identitaire (Down et Reveley, 2009) et la tension entre apprentissage et crédibilité (Bourgoin et Harvey, 2018). Ces recherches témoignent de la pertinence des travaux de Goffman pour comprendre les interactions organisationnelles.

L'ouvrage de Goffman *The presentation of self in everyday life* (1959) fait le lien au niveau individuel entre identité et image. Pour Goffman un travail de figuration (« face-work ») est réalisé par les individus pour donner une image d'eux-mêmes qui corresponde à certains attendus sociaux lorsqu'ils sont en public. Goffman distingue ainsi trois techniques de figuration : préventive, qui vise à éviter des incidents ; de protection, afin de protéger la face d'autrui ; et de réparation d'un incident n'ayant pu être évité.

Si les travaux de Goffman (1959) portent essentiellement sur le niveau interpersonnel, il est possible de les mobiliser pour comprendre la manière dont les acteurs de l'organisation font évoluer les frontières des coalitions de l'identité organisationnelle et de l'identité organisationnelle dans son ensemble. A ce stade nous posons la question de recherche suivante : Comment le travail de figuration mené par les acteurs des différentes coalitions de l'identité organisationnelle contribue-t-il au travail identitaire de la structure ?

Pour y répondre, nous avons mené une observation de nature ethnographique dans une association qui organise des concerts dans un village de montagne.

II. Méthodologie

1. Contexte de la recherche

1.1 Le secteur du spectacle vivant en France

Les organisations du spectacle organisent « en vue de la représentation au public d'une œuvre de l'esprit [des spectacles faisant appel à] la présence physique d'au moins un artiste (...) percevant une rémunération »². Les représentations peuvent prendre la forme de pièces de théâtre, de concerts, de spectacles de danse, de cirque ou de marionnettes. En France, les structures du spectacle sont majoritairement organisées en associations : 123 000 associations réalisent à titre principal ou secondaire une activité d'organisation ou d'accueil de spectacle vivant (Deroin, 2014).

Depuis un quart de siècle, le secteur du spectacle a connu une forte expansion, créatrice d'emplois. Le nombre d'artistes et techniciens du spectacle a doublé entre 1990 et 2010 (Gouyon et Patureau, 2014). En 2017, ce sont près de 500 000 personnes qui déclarent travailler à titre principal dans le secteur du spectacle vivant, dont 272 000 artistes et techniciens qui bénéficient du régime d'indemnisation de l'assurance chômage en tant qu'intermittents (Bassères, 2018).

1.2 La saison musicale *Musique en montagne*³

La *Saison musicale de montagne* a été fondée en 2012 à l'initiative de deux habitants du village, un enseignant à la retraite et une administratrice d'orchestre. La programmation est essentiellement classique avec quelques concerts de jazz et depuis 2018 un concert jeune public par année. L'association ne compte aucun salarié permanent : les artistes sont rémunérés en cachets de concert et l'ensemble de l'organisation est assumée par des bénévoles. La co-direction est assurée par deux bénévoles élus et l'organisation prise en charge par un bureau associatif, élu également. A ces bénévoles élus s'ajoutent une dizaine de bénévoles ponctuels, qui sont présents les jours de concerts selon leur disponibilité (4 à 5 bénévoles ponctuels par concert en moyenne). Depuis 2012, la *Saison musicale de montagne* a organisé 28 spectacles, engagé 118 artistes et accueilli près de 3000 spectateurs. A l'origine un événement organisé « *par et pour les gens du village* » (président, 1^{er} mai 2016), elle jouit aujourd'hui d'une

² Loi n° 99-198 portant modification de l'ordonnance n° 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles

³ Le nom a été modifié

réputation régionale et d'un soutien financier régulier des acteurs locaux, tant publics que privés.

2. Une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas

La méthodologie qualitative est mobilisée pour comprendre les significations et les processus dans leur contexte (Hlady Rispal, 2002). Nous mobilisons ici l'étude de cas qui donne des descriptions et des explications des processus (Miles et Huberman, 2003) et permet d'intégrer le contexte dans l'analyse du phénomène étudié. Notre cas unique a été documenté par de l'observation, des récits de vie et des données secondaires.

2.1 L'observation

Une observation à caractère ethnographique a été menée au sein de la *Saison musicale de montagne*. Le chercheur, qui est également un des bénévoles fondateurs de la structure, a mentionné aux acteurs qu'une recherche prenait pour terrain l'association. Pour limiter le risque de biais, une triangulation méthodique des données a été réalisée entre comptes-rendus d'observation, entretiens et données secondaires. Au cours de l'avancement du travail de recherche le chercheur s'est peu à peu retiré de son terrain afin de prendre du recul par rapport par rapport aux situations vécues et observées, passant du statut de « participant qui observe » à celui « d'observateur qui participe » (Giordano, 2003).

L'observation a porté principalement sur les acteurs internes de l'organisation. Dans une moindre mesure nous avons observé la réaction des spectateurs (avant, pendant et après chaque concert, mais également à la buvette à l'entracte).

2.2 Des entretiens de type les récits de vie

La méthode des récits de vie considère les individus comme des acteurs sociaux qui agissent dans un contexte particulier, avec des références et des valeurs qui leur sont propres. En donnant accès à des processus internes d'ordre psychologique ou social, les récits de vie ouvrent la voie à une compréhension fine des individus (Bah, Ndione et Tiercelin, 2015). Ils convoquent l'identité narrative du sujet, lui-même acteur de la construction de l'identité organisationnelle. A travers ces récits, nous avons pu contextualiser et mieux comprendre le travail de figuration des acteurs, leur rapport aux autres.

2.3 Les données secondaires

Les données primaires ont été complétées par des documents tels que comptes-rendus de conseil d'administration et d'assemblée générale, comptes, plaquette de saison et site internet. L'ensemble des données produites est détaillé dans le **Tableau 1**.

	Données produites	Utilisation des données
Observation	350 heures d'observation participante en tant que bénévole	Observation du travail de figuration des acteurs
Entretiens	12 entretiens de type récit de vie : <ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 membres de l'association, tous bénévoles : président, vice-président, chargée de communication, chargé de mécénat, graphiste, vérificateur aux comptes ➤ 3 artistes ➤ 2 spectateurs réguliers, adhérents de l'association ➤ 1 élu en charge de la culture de la ville 	Contextualisation du travail de figuration des acteurs
Données secondaires	438 pages au total : comptes-rendus de réunions (110 pages), statuts (17 pages), newsletters (78 pages), site internet (versions successives, soit 125 pages au total), e-mails (108 pages analysées sur un total de 4800 messages)	Contextualisation du travail de figuration ; comparaison avec les faits et actions observés et racontés lors des récits de vie

Tableau 1 : Données produites

2.4 Analyse des données

Dans un premier temps nous avons identifié des coalitions de l'identité organisationnelle. Pour cela nous mobilisons à la fois l'observation et les entretiens, qui ont fait l'objet d'un codage manuel de type analyse de contenu.

Dans un second temps, nous avons élaboré une grille d'observation librement adaptée de Goffman (1959) distinguant les actions de figuration préventives (ex : vérifier sa coiffure dans le miroir avant de monter sur scène), de protection (ex : artistes soulignant la qualité de la

communication faite autour du concert au président qui déplore le manque de spectateurs) et de réparation (ex : bénévole s'excusant d'avoir remis le bouquet de fleurs au pianiste au lieu de la soliste au moment des saluts de fin de concert). Nous avons élargi la notion de Goffman, qui s'inscrit au départ uniquement dans la relation interpersonnelle, au niveau des coalitions de l'identité organisationnelle.

III. Résultats

1. Les coalitions de l'identité organisationnelle

A l'issue de l'analyse des entretiens et de nos observations, nous distinguons plusieurs coalitions de l'identité organisationnelle.

La coalition des *artistes* est centrée sur l'exécution des œuvres et l'interprétation technique. Elle défend une identité artistique de la *Saison musicale de montagne* mettant l'accent sur la notion d'excellence. « *Pour nous le festival est aussi une carte de visite* », affirme une violoniste (Iris, message électronique, 12.10.2016). Même si cette coalition n'est présente que ponctuellement, elle contribue significativement à l'identité de l'organisation, l'identité des structures artistiques étant avant tout centrée sur le projet artistique (Abdallah, 2007). La manière dont les artistes parlent de la *Saison musicale de montagne* dans leurs réseaux professionnels a une influence significative sur l'image de celle-ci au sein de la communauté artistique. Certains artistes se sentent ainsi « *membres de la famille* » de la saison (Iris, le 28.03.2019, lors de son 3^e concert dans le cadre de la *Saison musicale de montagne*) tandis que d'autres ne s'y reconnaissent pas (« *Quels concerts ? On n'en est plus là !* » répondit un jour une artiste à la directrice artistique qui l'invitait, refusant la proposition au motif que la notoriété de l'événement et le montant de la rémunération ne justifiait pas le déplacement). Au cours de l'observation, des artistes de plus en plus connus et reconnus ont été invités à jouer à la *Saison musicale de montagne*, contribuant à la reconnaissance institutionnelle de l'événement.

La coalition des *bénévoles élus* est centrée sur la vie associative. Chargés de la gestion courante de l'organisation, les bénévoles élus assument également la responsabilité de la fonction employeur (Havet-Laurent et de Bovis, 2019). De par leur implication constante dans l'événement, il jouent le rôle de pivot de l'organisation en coordonnant la participation des autres coalitions.

La coalition des *bénévoles-professionnels du spectacle* rassemble des professionnels du secteur artistique qui viennent ponctuellement apporter leurs compétences. Cette coalition est structurée autour du fonctionnement administratif et technique :

« A partir du moment où tu accueilles des artistes professionnels, où tu vends à tes spectateurs un concert professionnel, tu dois les accueillir de façon professionnelle. Quand je dis professionnelle c'est une question de qualité. La qualité d'un spectacle, c'est que les artistes jouent bien, et ça c'est à nous de les mettre dans de bonnes conditions pour qu'ils jouent bien, et puis techniquement qu'ils soient bien éclairés pour que les gens puissent bien les voir, qu'ils apprécient... que les spectateurs puissent passer un bon moment, qu'ils soient pas frustrés parce qu'il y a un truc qui pêche. Parce qu'ils payent leur place. Après, la notion de beau spectacle, c'est subjectif... »
(Christian, bénévole-professionnel du spectacle, entretien du 18.03.2019)

Les bénévoles-professionnels du spectacle ont une reconnaissance accrue avec le développement de l'activité, leur présence étant de plus en plus capitale : *« C'est eux qui savent comment il faut faire, tu vois bien, moi je suis pas du métier ! »* (président, 10.09.2017)

La coalition des *bénévoles-hédonistes*, rassemble essentiellement des retraités qui conçoivent *« le concert comme moment de partage »*, dans une conception de court-terme. Cette coalition se structure autour des préoccupations villageoises et est assez éloignée de l'aspect artistique du projet. Certains bénévoles accueillent par exemple le public et servent à la buvette mais n'assistent jamais aux concerts.

Le tableau ci-dessous récapitule la contribution à l'identité organisationnelle de chacune des coalitions de l'identité :

Coalition de l'identité organisationnelle	Structuration autour...	Temporalité	Contribution à l'identité organisationnelle
Artistes	Du projet artistique	Jour du concert	Interprétation artistique, réputation
Bénévoles élus	Du projet associatif	Plusieurs années	Définition du projet artistique et du projet associatif
Bénévoles-professionnels du spectacle	Du fonctionnement administratif et technique	Quelques jours en amont du concert	Structuration du fonctionnement administratif et technique
Bénévoles-hédonistes	Du village	Jour du concert	Accueil, ambiance du festival

Tableau 2.: Contribution à l'identité organisationnelle des différentes coalitions de l'identité organisationnelle

Nous étudions ensuite le travail de figuration mobilisé par les membres de chacune de ces coalitions de l'identité organisationnelle.

2. Des stratégies de figuration différentes selon les coalitions de l'identité organisationnelle

Nous observons que les stratégies de figuration sont très développées chez les artistes qui expliquent qu'ils «*joue[nt] [leur] carrière à chaque concert et (...) ne peu[vent] pas se permettre de se louper*» (Nicola, 27.10.2019). La même artiste racontait lors d'un repas d'après-concert en présence des organisateurs comment le nombre de contrats d'un ami à elle avait sérieusement décliné après un concert au cours duquel il a eu un trou de mémoire : «*il était fatigué, avait donné beaucoup de concerts dans des programmes différents les jours précédents. Il a dû sortir de scène, aller chercher sa partition et recommencer sa pièce du début. Ça a été catastrophique pour lui...*». Elle explique également les différentes techniques que les artistes mobilisent pour «*toujours finir ensemble et avec le sourire*» : geste à l'attention d'un des musiciens qui se serait décalé du groupe, effet de rattrapage si l'un des artistes joue une fausse note.

Lors des débuts de l'association, le président de l'association (bénévole élu) assumait une attitude non professionnelle, avec un franc-parler qui pouvait gêner les artistes :

« Je crois que c'est important que les gens sachent qu'on est des bénévoles, pas pour [se faire plaindre] mais enfin pour qu'ils se rendent compte. Mais de toute façon quelque part j'imagine que [pour les artistes] c'est toujours du travail qu'ils ont et de l'argent qu'ils gagnent, faut pas faire la fine bouche non plus... » (Christophe, bénévole élu, entretien du 16.03.19).

Avec le développement de la structure et sa reconnaissance institutionnelle, il a développé un travail de figuration de plus en plus important. *« J'ai vraiment dû me forcer pour aller rencontrer les [dirigeants politiques], leur parler du projet. Ça m'a vraiment demandé un effort, c'est pas mon univers tu vois bien. Le suis un ancien maître d'école, j'ai pas l'habitude de parler à ces gens-là »* (président, 10.09.2017)

Pour les bénévoles-professionnels du spectacle, leur action s'inscrit dans une logique de réseau et un important travail de figuration est mis en place pour *« faire bonne figure auprès des artistes, même avec des moyens limités. Le but c'est de rendre service, pas de [s]e griller dans le réseau »* (Christian, entretien du 18.03.2019)

Le travail de figuration des *bénévoles-hédonistes* était au départ très réduit. Ils venaient s'ils en avaient envie, sans forcément adopter les codes qui sont ceux d'un festival de musique classique.

« Je suis juste de passage, je donne un coup de main quoi. J'essaye de pas faire d'erreur, mais c'est vrai que des fois je fais juste au plus simple, sans trop écouter ce que les gens disent » (Caroline, 21.05.2016)

La coalition des *bénévoles-hédonistes* s'est trouvée marginalisée dans un contexte de développement de l'association. Un jour, un bénévole a servi un café froid à un spectateur à l'entracte, ce qui avait créé un incident. Suite à cela, les bénévoles de cette coalition s'étaient mis d'accord pour soigner davantage l'accueil en adoptant une attitude *« plus professionnelle pour que la buvette ressemble plus à un bar de salle de spectacle et moins à un bar de camping »* (Silvia, 18.01.2019). En décidant d'adapter leur attitude à l'évolution de l'identité de la structure, ils font le choix de changer pour continuer à faire partie du groupe (Pratt, 2012).

Le tableau ci-dessous synthétise, pour chaque coalition de l'identité organisationnelle, le travail de figuration observé :

Coalition de l'identité organisationnelle	Travail de figuration
Artistes	Très développé : préventif, de protection et de réparation
Bénévoles élus	Modéré au départ (de réparation essentiellement et dans une moins mesure de protection), aujourd'hui plus important (également préventif)
Bénévoles-professionnels du spectacle	Très développé : préventif, de protection et de réparation
Bénévoles-hédonistes	Limité au départ (de réparation essentiellement), aujourd'hui plus important (également préventif)

Tableau 3 : Travail de figuration des différentes coalitions de l'identité organisationnelle

Ainsi, chaque coalition de l'identité organisationnelle met en œuvre un travail de figuration plus ou moins développé et révélateur de sa relation aux autres. Les *artistes*, et dans une perspective comparable les *bénévoles-professionnels du spectacle*, s'inscrivent dans une optique professionnelle. Ils défendent une vision d'excellence du festival qui leur serve de référence et leur ouvre de nouvelles opportunités professionnelles. Les *bénévoles élus*, dont la plupart sont également membres fondateurs du festival, cherchent à construire une identité du festival dans la durée, afin de bénéficier d'un soutien pérenne des financeurs. Les *bénévoles-hédonistes* s'inscrivent dans le temps court, avec un travail de figuration limité.

IV. Discussion

1. Le caractère continu du travail identitaire dans les organisations intermittentes

Qualifié de « *processus et de flux* » (Gioia et Patvardhan, 2012), le travail identitaire se déroule de manière continue même dans les organisations intermittentes. Ainsi le travail de frontière s'effectue aussi en dehors des périodes de présence physique des acteurs, par exemple lorsque les artistes évoquent un concert plusieurs mois après la représentation, en se définissant eux-mêmes comme étant dans ou hors de l'organisation. Ces observations montrent que les épisodes inter-organisationnels, loin de constituer des périodes de dormance, constituent une ressource pour le travail identitaire. Les acteurs peuvent en effet poursuivre ce travail de frontière en étant en dehors de l'organisation, en échangeant avec des personnes externes à l'organisation ou en retrouvant d'autres membres internes dans des circonstances informelles (Kreutzer et Rueede, 2019).

2. Travail identitaire des acteurs, des coalitions et de l'organisation

Le travail identitaire est souvent abordé soit au niveau individuel (Brown, 2015 ; Kreiner, Ashforth et Sluss, 2006) soit au niveau organisationnel (Hatch et Schultz, 2002 ; Kreiner *et al.*, 2015). Notre travail souligne l'interdépendance des niveaux individuels, du groupe et de l'organisation, particulièrement pour ce qui est de la dimension relationnelle du travail identitaire. Nous montrons ainsi que le travail de frontière de l'organisation se fait dans un échange constant entre les différents acteurs de l'organisation qui ce faisant façonnent l'identité de la structure.

3. La composante relationnelle du travail identitaire

Dans cette communication, nous faisons le lien entre travail de figuration des acteurs (Goffman, 1959) et dimension relationnelle de l'identité organisationnelle (Pratt, 2012). Mobilisant la notion de travail de figuration, nous montrons que le cadre d'analyse goffmanien peut être pertinent pour comprendre les interrelations au sein d'une organisation. Nous contribuons ainsi à la littérature sur les relations comme composante du travail identitaire (Pratt, 2012). Il s'agit, dans le sillage de Langley et Tsoukas (2010), de s'intéresser aux interactions plutôt qu'aux actions elles-mêmes.

Notre recherche montre qu'en dépit de divergences fondamentales sur la manière de se comporter en public, les acteurs de l'organisation contribuent chacun à leur manière au travail identitaire. Ils sont à la fois « ingroup » au niveau organisationnel et « outgroup » par rapport aux autres coalitions de l'identité organisationnelle.

Conclusion

L'identité organisationnelle répond à la question « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » Dans les structures intermittentes, qui se caractérisent par la présence d'acteurs variés intervenant en leur sein selon des temporalités différentes, la réponse peut être polyphonique. Nous sommes une organisation « *par et pour les gens du village* » répondent les uns, nous sommes « *un festival de musique classique réputé* » répondent les autres. Plus que la temporalité particulière, c'est la cohabitation de plusieurs coalitions de l'identité organisationnelle lors de périodes d'activité qui met en tension l'unicité de l'identité organisationnelle. Un fonctionnement qui a fait dire à l'élu en charge de la culture « *Vous êtes amateurs dans le fonctionnement mais professionnels sur le résultat* » (Diner des bénévoles, 27.02.2019). Une conclusion plutôt réjouissante en termes d'inclusion des différentes catégories d'acteurs dans l'organisation...

Bibliographie

- Abdallah C. (2007). « Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique », *Revue française de gestion*, 33, n° 174, p. 61-76.
- Abott A. (1991). « The future of professions: occupation and expertise in the age of organization », *Research in Sociology of Organizations*, 8, p. 17-42.
- Albert S., Whetten D.A. (1985). « Organizational Identity », dans *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 263-295.
- Bah T., Ndione L.C., Tiercelin A. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion - Orientations épistémologiques et méthodologiques.*, EMS Management et société, Cormelles-le-royal (Versus).
- Bassères J. (2018). « L'emploi intermittent dans le spectacle au cours de l'année 2017: statistiques et indicateurs », 18.036, Paris.
- Bechky B.A. (2006). « Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations », *Organization Science*, 17, n° 1, p. 3-21.
- Bourgoin A., Harvey J.-F. (2018). « Professional image under threat: Dealing with learning-credibility tension », *Human Relations*, 71, n° 12, p. 1611-1639.
- Brown A.D. (2015). « Identities and Identity Work in Organizations: Identities and Identity Work », *International Journal of Management Reviews*, 17, n° 1, p. 20-40.
- Brown A.D., Guo C. (2010). « Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, n° 3, p. 536-546.
- Chiapello E. (1998). *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*, Métailié : Diffusion, Seuil, Paris (Collection Leçons de choses).
- Corley K.G., Gioia D.A. (2004). « Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off », *Administrative Science Quarterly*, 49, n° 2, p. 173-208.
- Daigle P., Rouleau L. (2010). « Strategic plans in arts organizations: A tool of compromise between artistic and managerial values », *International journal of arts management*, p. 13-30.
- Down S., Reveley J. (2009). « Between narration and interactions: Situating first-line supervisor identity work », *Human Relations*, 3, n° 62, p. 379-401.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991). « Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, n° 34, p. 517-554.
- Foreman P.O., Parent M.M. (2008). « The Process of Organizational Identity Construction in Iterative Organizations », *Corporate Reputation Review*, 11, n° 3, p. 222-244.
- Gioia D.A., Patvardhan S.D. (2012). « Identity as process and flow », dans *Constructing Identity in and around Organizations*, Oxford University Press, Oxford, p. 50-62.
- Giordano Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, PUF, Paris.

- Goffman E. (1959). *The presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York.
- Gouyon M., Patureau F. (2014). « Tendances de l'emploi dans le spectacle », *Culture chiffres*, 2, n° 2, p. 1.
- Hatch M.J., Schultz M. (2002). « The dynamics of organizational identity », *Human Relations*, p. 989-1018.
- Havet-Laurent S., Bovis C. de (2019). « A quoi servent les bénévoles? Bénévolat et identité des associations du spectacle », dans *Culture & économie sociale et solidaire*, Presses universitaires de Grenoble (Économie sociale et solidaire), p. 178.
- Hlady Rispal M. (2002). *Les études de cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck, Bruxelles.
- Kreiner G.E., Ashforth B.E., Sluss D.M. (2006). « Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives », *Organization Science*, 17, n° 5, p. 619-636.
- Kreiner G.E., Hollensbe E., Sheep M.L., Smith B.R., Kataria N. (2015). « Elasticity and the Dialectic Tensions of Organizational Identity: How Can We Hold Together While We Are Pulling Apart? », *Academy of Management Journal*, 58, n° 4, p. 981-1011.
- Kreutzer K., Rueede D. (2019). « Organizational identity consistency in a discontinuous corporate volunteering program », *European Management Journal*, 37, n° 4, p. in press.
- Langey A., Tsoukas H. (2010). « Introducing Perspectives on Process Organization Studies », dans *Process, Sensemaking and Organizing*, Oxford University Press, Londres, p. 1-26.
- Lundin R.A., Soderholm A. (1995). « A theory of temporary organization », *Scandinavian journal of management*, 11, n° 4, p. 437-455.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2nd édition, de Boeck.
- Pérez-Nordtvedt L., O'Brian R., Rasheed A.A. (2013). « What are temporary networks and when are they useful? », *Group & Organization Management*, 38, n° 3, p. 392-421.
- Pratt M.G. (2003). « Disentangling collective identity », dans *Research on managing groups and teams*, JAI, Greenwich, CT.
- Pratt M.G. (2012). « Rethinking identity construction processes in organizations: Three questions to consider », dans *Constructing Identity in and around Organizations*, Oxford University Press, Oxford, p. 21-49.
- Salaun V., Fulconis F., Fabbe-Costes N., Chédotel F., Viviani J.-L. (2016). « Quels mécanismes au cœur des organisations temporaires pulsatoires ? : Le cas du festival du Bout du Monde », *Revue Française de Gestion*, 42, n° 259, p. 83-99.
- Schultz M., Maguire S., Tsoukas H., Langley A. (2012). « Perspectives on Process Organization Studies », dans *Constructing Identity in and around Organizations*, Oxford University Press, Oxford, p. 1-20.

Tchernonog V. (2019). *Le paysage associatif français*, 2e édition, Juris éditions/Dalloz.