



**HAL**  
open science

# De l'individu à l'organisation : créer le collectif pour (re)donner du “ sens ” à son travail

Noémie Clauzet

## ► To cite this version:

Noémie Clauzet. De l'individu à l'organisation : créer le collectif pour (re)donner du “ sens ” à son travail. Sens, sensible, insensé en communications organisationnelles, Org&Co, Apr 2024, Montpellier, France. hal-04735081

**HAL Id: hal-04735081**

**<https://hal.science/hal-04735081v1>**

Submitted on 14 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **De l'individu à l'organisation : créer le collectif pour (re)donner du « sens » à son travail**

Noémie CLAUZET, Pôle de Recherche et de Formation, Information, Communication, Sociolinguistique (PREFICS), Université Rennes 2  
[noemie.clauzet@univ-rennes2.fr](mailto:noemie.clauzet@univ-rennes2.fr)

### Résumé en français

Cette communication interroge la notion de « sens » par le prisme organisationnel. En nous appuyant sur une recherche-action menée en 2020/2021 dans une association artistique, nous portons notre attention sur les façons dont les artistes construisent et maintiennent l'exercice de leurs activités. Dans la perspective d'une survie à la fois économique, sociale et symbolique, l'organisation deviendrait porteuse et vectrice de « sens ».

### Résumé en anglais

This paper explores the notion of “meaning/ways” through the organizational prism. Based on action research carried out in 2020/2021 in an artistic association, we focus on how artists construct and sustain their work. With the aim to survive both economically, socially and symbolically, the organization would become a bearer and vector of “meaning/ways”.

Mots clés en français : sens, travail, artistes, recherche-action, hybridité organisationnelle, cartographie, CCO, ICC

Mots clés en anglais : meaning/ways, work, artists, action research, organizational hybridity, cartography, CCO, ICC

Entre 2020 et 2021, nous avons mené une recherche-action dans une association artistique. Elle propose un modèle organisationnel hybride où l'action collective s'inscrit dans trois logiques d'actions : une artistique, une de projets et une sociale. Au regard des théories des industries culturelles et créatives et par l'approche communicationnelle dite constitutive des organisations, nous nous sommes interrogés sur la façon dont ce type d'organisation peut redéfinir, voire recomposer la professionnalité des artistes. Or, notre enquête montre précisément l'inverse : en reposant sur la professionnalité de son fondateur, l'organisation en prend les mêmes traits caractéristiques.

Nous allons travailler la question du « sens » d'un point de vue axiologique en portant notre attention sur les façons dont les artistes construisent et maintiennent l'exercice de leurs activités. Dans la perspective d'une survie à la fois économique, sociale et symbolique, l'organisation deviendrait porteuse et vectrice de « sens ».

### **Contexte et enjeux de la recherche**

Créée en 2009, La Loge<sup>9</sup> est une association loi 1901 dans laquelle nous avons travaillé en alternance pendant notre deuxième année de master. Dédiée aux arts de la scène et du spectacle, l'acquisition d'un hangar industriel est l'occasion de lui fournir un siège social. Elle propose différentes activités, réalisées dans et hors ses murs<sup>10</sup>.

En 2015, alors dans une phase d'inertie, l'association bénéficie d'un Dispositif Local d'Aménagement<sup>11</sup> (DLA) visant à comprendre ses difficultés et identifier des axes d'améliorations pour pérenniser ses activités. À

l'issue du DLA, La Loge reconnaît que son projet associatif manque de lisibilité et de direction commune claire. Ainsi, la communication externe entretient une impression de « flou » qui freine l'engagement des adhérent·es et bénévoles. Aucune des recommandations formulées n'ont été mises en place et les difficultés se sont intensifiées<sup>12</sup>.

Nous découvrons cette chronologie en intégrant La Loge en 2020 pour répondre à un double enjeu : développer la communication externe et dispenser des cours de théâtre auprès des publics scolaires. Si la pandémie de COVID-19 justifie l'arrêt des activités « non-essentiels », La Loge a pu poursuivre la majeure partie de ses activités auprès des publics scolaires, grâce au dispositif Sport-Santé-Culture-Civisme (2S2C).

### *La Loge : un hybride organisationnel*

Diverses recherches montrent que les hybrides organisationnels se structurent à l'aune d'une négociation entre l'environnement et l'organisation (Minkoff, 2002 ; Del Fa, et al., 2018). Les organisations relevant des mondes de l'art (Becker, 1988) peuvent faire l'objet d'hybridation organisationnelle pour pallier l'incertitude inhérente à la production artistique et culturelle (Caves, 2003 ; Kogan, &, Andonova, 2019).

Nous identifions La Loge comme un hybride organisationnel dans la mesure où l'action collective, comme les modalités d'organisation afférentes, s'inscrit dans trois logiques d'actions : une logique artistique, une logique de projets et une logique sociale qui s'incorporent les unes aux autres<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> Le nom de l'association a été modifié.

<sup>10</sup> L'encadrement d'ateliers de théâtre, la location d'espaces de coworking, l'accueil d'artistes en résidence, la création de spectacles théâtraux et musicaux, ainsi que d'un festival annuel.

<sup>11</sup> En tant que structure relevant de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

<sup>12</sup> L'association a perdu son statut d'Établissement Recevant du Public (ERP) en 2017, signant l'arrêt du festival ainsi que l'encadrement des ateliers dans le

hangar. Cette situation a favorisé le développement de troubles psychosociaux pour le fondateur et seul salarié de l'association.

<sup>13</sup> La logique artistique place l'action artistique au centre de l'organisation, tout en valorisant les artistes qui dispensent ces activités. La logique de projet témoigne de la multiplication des activités, des territoires professionnels et des réseaux construits autour de l'organisation. La logique sociale place l'art comme instrument d'action

Dans le contexte pandémique, les artistes professionnel·les<sup>14</sup> ne pouvaient poursuivre les ateliers de théâtre indépendamment de l'association. L'organisation semble être *la* raison pour que ces activités soient maintenues, nous nous sommes alors interrogés sur la façon dont les hybrides organisationnels peuvent redéfinir, voire recomposer la professionnalité des artistes.

### Cartographier l'organisation : des *Four Flows Framework* (McPhee, &, Zaug, 2000) au design de la visibilité (Cardon, 2008)

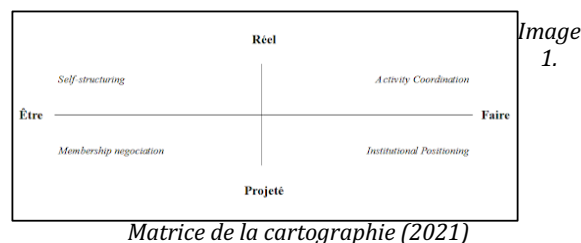
Si le DLA a mis en évidence le manque de lisibilité du projet associatif, nous avons interrogé ses membres actif·ves<sup>15</sup> pour mesurer le degré d'évidences et de savoirs partagés après plus de 10 ans d'activité.

Leurs réponses nous ont permis de modéliser la constitution communicationnelle de l'organisation dans une cartographie inspirée du design de la visibilité (Cardon, 2008).

En travaillant à partir de leurs discours, nous observons ce à quoi le propos fait référence<sup>16</sup> et comment il se construit. Cela traduit la matérialité dans laquelle les faits de langue s'inscrivent et la façon dont cette matérialité façonne les discours sur l'organisation. Nous envisageons cette cartographie comme une grille de lecture de l'organisation hybride.

Les discours proposent une représentation de l'organisation où les quatre processus d'interactions identifiés par McPhee et Zaug (2000)<sup>17</sup> et les quatre processus de figuration de l'identité développés par Cardon (2008)<sup>18</sup> peuvent entrer en tension.

Dans notre perspective, l'identité civile se rapproche de l'*organization self-structuring*, l'identité agissante de l'*activity coordination*, l'identité narrative du *membership negotiation*, et enfin, l'identité virtuelle de l'*institutional positioning*.



#### Relever des points de tensions

Nous avons d'abord relevé des points de tensions, de sorte à saisir les processus d'hybridation à l'œuvre et être en mesure de dépasser les paradoxes et ambiguïtés qu'ils génèrent (Del Fa, et al., 2018 : 213).

Chaque processus d'interaction présente des tensions interpersonnelles. D'abord, entre les membres « *permanents* » et les « *autres*<sup>19</sup> »,

sociale (Sirois, &, Bellavance, 2018) vers des publics spécifiques et, par extension, identifie les artistes comme porteurs et vecteurs de cette intervention.

<sup>14</sup> Baptiste, comédien professionnel et fondateur de La Loge et Delphine, comédienne et plasticienne professionnelle, administratrice de La Loge. Leurs noms ont été modifiés.

<sup>15</sup> Au nombre de sept, la majorité des membres font partie de la famille de Baptiste, fondateur de La Loge.

<sup>16</sup> Nous avons identifié huit univers référentiels relatifs au lieu, aux activités, à l'organisation formelle, à l'organisation informelle, aux membres, aux valeurs, aux publics et au secteur géographique.

<sup>17</sup> McPhee et Zaug (2000) définissent quatre processus d'interactions : *organization self-structuring*, comment l'organisation définit et accompagne la coordination entre ses membres ; *activity coordination*, comment le travail se déroule

sur le terrain, l'adaptabilité des activités aux situations et aux problèmes ; *membership negotiation*, comment les membres sont intégrés dans l'organisation ; *institutional positioning*, comment l'organisation se positionne en tant qu'institution dans son environnement.

<sup>18</sup> Cardon (2008) identifie deux formes de tensions entre les formats identitaires sur les plateformes relationnelles du web 2.0 : entre les signes qui se réfèrent à ce que la personne est (identité civile) et ce qu'elle fait (identité agissante) ; et entre les traits qui se rapportent à la vie quotidienne, professionnelle ou familiale de la personne (identité narrative) et ce qui renvoie à une projection de soi (identité virtuelle).

<sup>19</sup> Cette expression renvoie aux adhérent·es et bénévoles de La Loge.

considéré·es peu « *fidèles et engagés* » dans l'organisation. Aussi, les membres permanent·es se réfèrent tous·tes à Baptiste pour résoudre les potentiels problèmes, une gouvernance collégiale a du être mise en place pour « *soulager [sa] charge de travail* ». Enfin, si La Loge est systématiquement présentée comme un lieu, celui-ci est personnifié par Baptiste, son propriétaire.

### Relever des points de contacts

Nous avons ensuite relevé des points de contacts à partir d'univers référentiels présents dans les discours. Lorsqu'ils se rencontrent, ils matérialisent le « *double phénomène et subjectivation et de simulation* » (Cardon, 2008 : 98) relatif à l'identité de l'organisation.

Le processus de subjectivation (abscisse être/faire) suggère que l'identité des personnes est distribuée dans leurs œuvres (Cardon, 2008). Ici, cette identité se confond avec celles de ces membres, marquées d'un certain nombre de valeurs qui justifie la création de l'organisation par ces mêmes personnes.

Le processus de simulation (ordonnée réel/projeté) traduit comment l'organisation s'inscrit dans l'espace public. Ici, il s'agit d'une association, où diverses personnes travaillent de façon peu formalisée, qui se présente comme un lieu, marqué des mêmes valeurs précédemment identifiées, dans lequel différentes activités sont proposées.

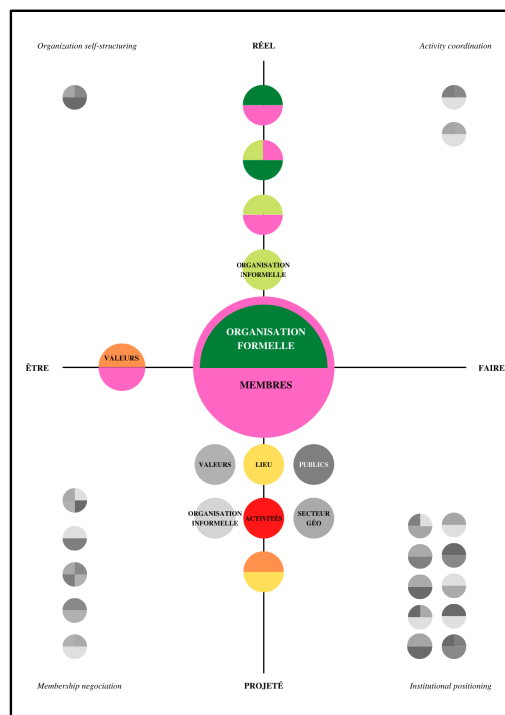


Image 2. Points de contacts référentiels<sup>20</sup> entre chaque processus d'interaction (2021)

Si chaque processus d'interactions convergent autour de Baptiste, l'identité organisationnelle (Albert, &, Whetten, 1985) de La Loge est déterminée par l'identité de son fondateur, seul salarié<sup>21</sup> et propriétaire de son siège social.

### Créer le collectif pour (re)donner du sens à son travail

La question du « sens » apparaît lorsque Baptiste précise pourquoi La Loge a été créée : « *pour me permettre d'avoir une structure et un lieu de création, mais tourné et ouvert aux autres compte tenu du manque de lieu de travail sur Rennes. [...] J'ai pris conscience de la difficulté de monter des projets pros et viables [...] Cela peut vite devenir épuisant de courir après la création perpétuelle de projet pour faire vivre une compagnie. J'ai aussi découvert différents types de professionnels qui n'ont pas toujours l'amour de l'art, mais*

<sup>20</sup> Chaque cercle représente les verbatims auxquels se rapportent un univers référentiel. Plus le cercle est important, plus la référence associée est récurrente.

<sup>21</sup> Tous·tes les membres travaillent pour La Loge sans rémunération, de même pour Delphine qui assure les ateliers de théâtre en remplacement.

*l'amour du gain. L'image d'une « famille » chez les artistes que j'avais s'est peu à peu effritée.<sup>22</sup> ».*

Ces assertions<sup>23</sup>, associées à notre précédente conclusion, inverse notre hypothèse de départ : en reposant sur la professionnalité de son fondateur, l'organisation en prend les mêmes traits caractéristiques.

En tant qu'artiste indépendant, à la multiactivité s'adjoint la pluriactivité et la polyvalence (Menger, 1997 ; Nicolas-Le Strat, 1999 ; Bureau et al., 2009 ; Errecart & Fache, 2019). Cela reflète les trois logiques d'actions identifiées : elles reposent sur une structure organisationnelle construite par et pour Baptiste, en tant que fondateur et unique salarié.

Ainsi, Baptiste incarne l'organisation dans ce qu'elle est, ce qu'elle dit et ce qu'elle fait : « *Les tensions internes potentielles sont sublimées par la présence d'un leader charismatique qui porte l'organisation en proposant une vision unificatrice qui fournit le cadre de référence des valeurs de l'organisme.* » (Sirois, & Bellavance, 2018 : 99).

Dans la perspective d'une survie à la fois économique, sociale et symbolique, La Loge devient porteuse et vectrice de « sens ». Elle permet de multiplier les opportunités d'employabilité sur divers territoires professionnels. Elle légitime les activités artistiques, souvent conduites dans les mêmes temporalités, en leur attribuant une utilité sociale (Bureau, et al., 2011) et offre une certaine stabilité, même en pleine pandémie.

La Loge s'envisage comme une « *entreprise intermédiaire [où] le cadre associatif sert de substitut* » (Nicolas-Le Strat, 1999), reposant sur les solidarités amicales et familiales pour prendre en charge une partie du « méta-travail » (Bidet,

2011) des artistes indépendant·es<sup>24</sup>. En étant une extension de la professionnalité de Baptiste, la création de La Loge s'inscrit dans un appareillage symbolique visant à cristalliser la professionnalité dans un ensemble cohérent, permettant représentation et légitimation.

## Bibliographie

BIDET, Alexandra. La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? *Communications*, 2011, vol. 89, no 2, p. 9-26.

BUREAU, Marie-Christine, PERRENOUD, Marc, et SHAPIRO, Roberta. *L'artiste pluriel: démultiplier l'activité pour vivre de son art*. Presses Univ. Septentrion, 2009.

CARDON, Dominique. Le design de la visibilité. *Réseaux*, 2008, vol. 152, no 6, p. 93-137.

CAVES, Richard E. Contracts between art and commerce. *Journal of economic Perspectives*, 2003, vol. 17, no 2, p. 73-83.

DEL FA, Sophie, LAMBOTTE, François, et VÁSQUEZ, Consuelo. Conclusion: Entre marché, état et société civile: Exploration de la nature hybride et des phénomènes d'hybridation des organisations. *Recherches en Communication*, 2018, vol. 47, p. 213-220.

ERRECART, Amaia et FACHE, Philippe. Nouvelles figures de l'artiste et injonction à la professionnalisation. Les institutions culturelles à l'heure des dispositifs de formation intégrés : le cas de l'Académie de la Comédie-Française. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2019, no 8, p. 83-95.

KOGAN, Anne-France et ANDONOVA, Yanita. De quoi la créativité est-elle le nom ? Présentation. *Communication. Information médias théories pratiques*, 2019, vol. 36, no 1.

MCPHEE, Robert D. et ZAUG, Pamela. The communicative constitution of organizations.

<sup>22</sup> Nous pouvons observer l'articulation entre les trois logiques d'action. La logique artistique, en matière de lieu de création/lieu de travail, de compagnie ou encore d'amour de l'art. La logique de projet, en matière de monter des projets professionnels et viables, de leurs créations perpétuelles. Enfin, la logique sociale, en matière de créer un lieu tourné et ouvert aux autres.

<sup>23</sup> Recueillies lors des entretiens biographiques avec les deux artistes professionnel·les de La Loge.

<sup>24</sup> Le cadre associatif favorise également le don de travail, auquel nous avons contribué en étant mobilisée sur l'encadrement d'ateliers de théâtre, en remplacement de Baptiste.

*Building theories of organization: The constitutive role of communication*, 2009, vol. 10, no 1-2, p. 21.

MENGER, Pierre-Michel. *La profession de comédien : formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*. FeniXX, 1997.

MINKOFF, Debra C. The emergence of hybrid organizational forms: Combining identity-based service provision and political action. *Nonprofit*

and voluntary sector quarterly, 2002, vol. 31, no 3, p. 377-401.

NICOLAS-LE STRAT, Pascal. *Une sociologie du travail artistique: artistes et créativité diffuse*. Paris : L'harmattan, 1999.

SIROIS, Guillaume et BELLAVANCE, Guy. Organisations émergentes du monde de l'art : une analyse de l'hybridité des logiques d'action. *Recherches en communication*, 2018, no 47, p. 89-107.